

# هرگز کتاب را از روی جلد آن قضاوت نکن

## تجربیات و داستان‌های مدیریت

سید ابراهیم میرخورسندی لنگرودی



سرشناسه: میرخورسندی لنگرودی، سید ابراهیم، ۱۳۳۴ -
عنوان و نام پدیدآور: هرگز کتاب را از روی جلد آن قضاوت نکن : تجربه‌ها و داستان‌های مدیریت/ نویسنده: سید ابراهیم میرخورسندی لنگرودی.
وضعیت نشر: مشهد، مرندیز، ۱۳۸۹
مشخصات ظاهری: ۲۲۴ ص.
شابک: 978-600-106-061-8
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: کتابنامه.
موضوع: مدیریت -- داستان
موضوع: داستان‌های کوتاه -- مجموعه‌ها.
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۹ ۲ف۲م ۳۷/۹۵ HD
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی: ۲۱۴۸۲۳۱

نشر مرندیز

# هرگز کتاب را از روی جلد آن قضاوت نکن

## تجربه‌ها و داستان‌های مدیریت

نویسنده:
سید ابراهیم میرخورسندی لنگرودی

طراحی جلد: متین طباطبایی
چاپ: کتیبه
نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۰
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
قیمت: ۴۵۰۰ تومان
شابک: ۸-۰۶۱-۱۰۶-۶۰۰-۹۷۸

نشانی: میدان تختی، خیابان آبکوه ۹، مجد شمالی ۱۳، شماره ۹۰
تلفن: ۰۵۱۱-۷۲۷۴۷۶۵ دورنگار: ۰۵۱۱-۷۲۵۱۳۰۲
تهران: پارسیان ، تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۶۴۱۶۴
نشانی سایت اینترنتی: www.marandiz.com

# هرگز کتاب را از روی جلد آن قضاوت نکن

## تجربه‌ها و داستان‌های مدیریت

نوشته‌ی:
سید ابراهیم میرخورسندی لنگرودی

به یاد شهید

سید محمد میرخورسندی لنگرودی

# فهرست مطالب

# سخنی با خوانندگان

در قرن اخیر، جوامع بشری شاهد تحول بسیار گسترده‌ای در تمام زمینه‌ها بوده است. در بسیاری از زمینه‌ها این تحول اعجاب انگیز است. سطح زندگی عمومی بکلی تغییر کرده است. اما این تغییر و تحول بدون نقص نبوده است. ناآرامی‌های موجود در جهان، و درگیری انسان‌ها نشان می‌دهد که مهارت‌های انسانی در رفع این نارسایی‌ها عاجز است. بسیاری از مشکلات انسان‌ها در قلمرو مسائل انسانی است. در بین علوم موفق مثل ریاضی، فیزیک ... و علوم ناموفق، مثل مدیریت، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی... تفاوت وجود دارد. در علوم موفق، تئوری‌ها قابل پیاده شدن در آزمایشگاه است. در حالی‌که در علوم ناموفق این کار عملی نیست. کسانی‌که تئوری‌های علوم اجتماعی را مطالعه می‌کنند نمی‌توانند آن را در محیط دانشگاه تجربه کنند و حتماً بایستی وارد جامعه شوند. تازه پیچیدگی‌های رفتاری آنقدر گیج‌کننده است که تئوری‌ها کارایی خود را از دست می‌دهند. در این شرایط هدایت جامعه نیازمند رهبران و مدیران باکفایت است. این مدیران بایستی بتوانند با استفاده از تجربیات فردی و سایر منابع مسائل انسانی را حل و فصل نمایند.

اجازه دهید این نکته را دقیقاً از کتابی مطرح کنم که چند سال پیش در هنگام مطالعه با آن برخورد کردم: " تئوری‌ها نیز همپا و هماهنگ با علم طبقه بندی می‌شوند. به عبارتی علوم را می‌توان بر اساس کلیات و پیچیدگی طبقه بندی کرد. مثلاً ریاضیات (علوم موفق) بیش‌ترین کلیات و کم‌ترین پیچیدگی را دارد و در صدر علوم قرار گرفته است. بعد فیزیک قرار دارد. تئوری‌های فیزیک از ریاضیات نشات گرفته شده است ولی فرمول‌های ریاضی مستقل از نظریه‌های فیزیک است. هر رشته علمی که پایین‌تر قرار می‌گیرند بر کلیه مبانی نظری رشته‌های فوق متکی است و از جهت پیدایش به‌عنوان یک رشته علمی مطرح شده است. با توجه به این مبانی می‌بینیم نظریه‌های مربوط به مدیریت (علوم ناموق) دارای کم‌ترین کلیت و بیش‌ترین پیچیدگی است و ظهور آن به عنوان یک رشته علمی نیز با اولین رشته علمی (ریاضیات) بیش از بیست قرن فاصله دارد و با استفاده از نظریه‌های سایر علوم (ریاضی، فیزیک، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، شیمی و...) شکل گرفته است. به همین علت است که نیل به حد مطلوب از بینش در مدیریت نیاز به مطالعات وسیعی دارد که معمولاً کار یک نفر به تنهایی نیست. و بر این اساس مدیریت سطوح استراتژیک در بخش‌های عمومی و خصوصی از دانش و بینش گروه‌های تخصصی به‌عنوان مشاور یا کارشناس استفاده می‌کنند".

در مدیریت هیچ اصل یا حقیقت کلی وجود ندارد. رفتار مردم هرگز صد در صد در حد قابل پیش بینی نیست. آنچه که علوم رفتاری می‌تواند به شما ارائه کند راه‌هایی برای افزایش نسبی تأثیر شما بر دیگران است.

کسانی‌که بتوانند علل رفتار دیگران را شناخته و رفتار آن‌ها را هدایت، کنترل و یا تغییر دهند می‌توانند در مدیریت افراد موفق بحساب آیند. امیدوارم مطالب این کتاب بتواند بخشی از نیازهای شما را برآورده نماید.

قبل از اینکه وارد بحث بشوم ازخوانندگان تقاضا دارم که موارد مندرج در این کتاب را به دقت بخوانند و آنچه را که با سلیقه و ذائقه خود همخوانی دارد بپذیرند و در غیر اینصورت آنرا کنار بگذارند. لازم است در اینجا داستانی مطرح کنم. ظرافت داستان در این است که بیش از یک نتیجه‌گیری از آن قابل حصول است.

یک گروه دانشمند با یک راهنمای جوان در جنگل دنبال محلی برای اطراق می‌گشتند. وقتی به اسکلت‌های یک حیوان بزرگ و عظیم‌الجثه رسیدند، هیجانی شده و تصمیم گرفتند، اول این اسکلت را سر هم کنند و به آن حیات بخشند. همانطور که هفته‌ها می‌گذشت، راهنمای جوان با تعجب به کار آن‌ها نظاره می‌کرد. آن‌ها اسکلت بدن حیوان را ساختند و قرار شد سر حیوان را آماده کنند. یک هفته بعد کارشان را تمام کردند و فقط دمیدن روح به حیوان مانده بود که راهنمای جوان به آن‌ها نگاه کرد و فریاد زد دست نگه دارید و خودش دوید و از درختی بالا رفت. دانشمندان به او خندیدند و به کارشان ادامه دادند. فقط آن جوان زنده ماند تا داستان را تعریف کند.

# پیشگفتار

وظیفه ارتباط این است که افراد را از جایی که هستند به جایی‌که نیستند منتقل کند. کمک کند چیزهایی را ببینندکه تاکنون ندیده‌اند و مواردی را بفهمند که قبلا نفهمیدند. این کار بسیار مهمی است.

جای تعجب نیست اگر بگوییم که موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که ارتباط در آن‌ها به بهترین وجه انجام می‌شود. همه کسانی که ارتباط خوبی برقرار می‌کنند موفق‌ترنند. داستان‌ها وسیله‌ای برای ارتباط هستند و جزء اجزاء زندگی به‌شمار می‌روند و ابزار بسیار غنی در زمینه ارتباط است.

خیلی‌ها فکر می‌کنند که داستان‌ها فقط برای بچه‌هاست. این فکر غلطی است. حتی بسیاری مواقع ما از داستان بچه‌ها برای کار خودمان استفاده می‌کنیم.

به رغم وجود تکنولوژی پیشرفته باز هم ارتباط بصورت فرد با فرد انجام می‌شود. بسیاری از مردم به داستان گوش می‌دهند. چون داستان‌ها بسیار سریع‌تر از سایر اشکال ارتباط در سازمان‌ها حرکت می‌کنند.

داستان‌سرایی یکی از خصوصیات جوامع بشری، گروه‌ها، سازمان‌ها می‌باشد. داستان چیزی است که دارای معانی است و می‌تواند واقعی یا ساختگی باشد. اما دقت داستان‌ها در تأثیرگذاری بسیار زیاد است. بسیاری از مواقع از این طریق قضاوت‌های اخلاقی در مورد وقایع، رویدادها صورت می‌گیرد. قدرت تحریک احساسات یا همدردی، ترس، استرس آن بالاست. اکثر مردم تجربیات زندگی را در درون این داستان‌ها پیدا می‌کنند و آن را برای دیگران معنی می‌کنند. بسیاری از آموزش‌ها در داخل سازمان‌ها در حال حاضر از طریق داستان‌سرایی انجام می‌شود. داستان‌ها در کل دریچه‌ای هستند به‌سوی فرهنگ‌ها و سیاست‌ها.

در سال‌های اخیر بسیاری از مشاوران و اساتید به داستان‌ها برای آموزش، در ارتباطات و عملکرد سازمانی و همچنین مدیریت تغییر رو آورده‌اند. موفقیت استفاده از این ابزار بر کسی پوشیده نیست خصوصا وقتی که مدیران از آن به‌عنوان یک ابزار قوی در کار خود استفاده می‌کنند.

اساس بحث مدیریت در درون این داستان‌ها نهفته است. معمولاً انواع مختلف از یک داستان وجود دارد و به انواع مختلف می‌توان این داستان‌ها را تفسیر کرد. هر داستانی تنها یک پیام ندارد بلکه مجموعه‌ای از پیام‌ها را در مدیریت ارائه می‌کند. خصوصا در بحث رفتار و ارتباط انسانی. چیزی که این داستان‌ها منتقل می‌کنند اهمیت دیدگاه انسان‌ها در برخورد با کار و زندگی است که بسیار آموزنده و کارساز است.

البته انتخاب قصه‌های مناسب کار مشکلی است. هر داستانی را نمی‌شود مطرح کرد. نگارنده دنبال قصه‌هایی بود که بتواند در زمینه مدیریت موثر و خوب باشد و همه موضوعات مرتبط با مدیریت را بخوبی پوشش دهد.

سعی کردم در طرح داستان‌ها با انتخاب موضوعات مرتبط با مسائل روز مدیریت ذهن خواننده را نسبت به آن‌ها آماده کنم لذا کلیاتی را بطور مختصر و مفید در رابطه با موضوع ارائه دادم و فکر کردم با این کار، انتظارات را نیز بر آورده خواهم کرد.

توجه شود که بسیاری از این داستان‌ها واقعی هستند و در دنیای ما واقعیت دارند. از اینکه احتمال دارد در انتقال داستان دقت لازم صورت نگرفته باشد پوزش می‌طلبم ولی تمام تلاش خود را در انتقال مفاهیم داستان‌ها مبذول داشته‌ام.

از دوستان و همکاران خصوصاً **جناب آقای ماشاءاله کریمان، سرکار خانم حمیده رحیمی** و **سرکار خانم ستاره افشار** که من را در تهیه این کتاب یاری نموده‌اند کمال تشکر را دارم و از خداوند متعال توفیق روز افزون برایتان مسألت می نمایم.



# همیشه حق با رئیس است

در بسیاری از محیط‌های کاری فقط یک قانون وجود دارد: "همیشه حق با رئیس است "یا" رئیس هیچ وقت اشتباه نمی کند". اگر متوجه شویم که رئیس اشتباه کرده است چه کار می‌کنید؟ خوب بسیار آسان است قانون بالا را به ذهن بسپارید. هر چیزی را که می‌بینیم و می‌شنویم دارای استاندارد دوگانه و نابرابر می‌باشند. مثل بحث‌های سال‌های اخیر راجع به نورچشمی‌ها و کسانی‌که از منابع مالی بانک‌ها سود سرشاری برده‌اند و بیت‌المال را برنمی‌گردانند. این واقعیت بسیار رنج‌آور است که شهروندان از حقوق برابر برخوردار نیستند. سؤال این است که آیا یک فرد عادی اگر وام بانکی را به موقع پرداخت نکند با او هم مثل نورچشمی‌ها برخورد می‌شود؟

## *داستان حیوانات و طاعون*

**روزی روزگاری طاعون خطرناکی در بین حیوانات شایع شد. بسیاری مردند و آن‌هایی که زنده ماندند بیمار بودند و غذا و دانه نمی‌خورند. آنقدر بی‌اشتها بودند که حیوانات درنده تمایلی به شکار نشان نمی‌دادند.**

روزی شیر، شورایی تشکیل داد و اعلام کرد: "دوستان من، فکر می‌کنم خداوند این طاعون را به‌خاطر گناهانی که انجام داده‌ایم فرستاده. بنابراین گناهکارترین حیوانات بایستی قربانی شوند، تا همه چیز به روال عادی برگردد. من به گناهان خود اقرار دارم. خیلی حریص بودم و بسیاری از گوسفندان را خوردم. در حالی‌که آن‌ها به من صدمه‌ای نزده بودند. من آهو، بز و سایر حیوانات را شکار کردم. اقرار می‌کنم حتی تعدادی چوپان را نیز خوردم. حال اگر من گناهکارترین آن‌ها هستم، حاضرم قربانی شوم. ولی فکر می‌کنم همه به گناهان خود اقرار کنند تا تصمیم بگیریم چه کسی گناهکارتر است".

روباه گفت: قربان، شما خیلی باانصاف هستید. مگر خوردن گوسفند با این گوشت بدش گناه است؟ نه قربان شما در حق آن‌ها خوبی کردید و اما خوردن چوپان‌ها که خودشان را رئیس ما می‌دانند هم کار بدی نیست.

همه حیوانات، روباه را تشویق کردند. سپس حیوانات به نوبت صحبت کردند و خودشان را بی‌گناه جلوه دادند. حال نوبت الاغ شده بود. الاغ گفت: به‌خاطر دارم که روزی از مزرعه‌ای که متعلق به پدر روحانی بود می‌گذشتم. هوس کردم از علف‌های مزرعه او بخورم. لذا نتوانستم خودم را کنترل کنم. البته این حق را نداشتم. صدای حیوانات صحبت او را قطع کرد. این همان کسی است که این بلا را سر ما آورده است چه گناهی بزرگ‌تر از خوردن علف‌های مزرعه پدر روحانی است. مجازات این کار، اعدام است. همه حیوانات به او حمله کردند و گرگ او را درید تا در راه خدا قربانی شود.

**○ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

افراد ضعیف قربانی رفتار زشت صاحبان قدرت می‌شوند.

**➲ عبارات کوتاه:**

**حتی بی‌پرواترین و شجاع‌ترین کارمند با**
**رئیس خود مثل همکارش صحبت نمی‌کند.**

*«رابرت گرین لیف»*

○○○○○

**کسانی را که به استخدام می‌گیرم از خطر پذیری وحشت ندارند.**
**اما اگر هم کسی کوتاهی کند از من توبیخ نمی‌گیرد.**
**چون می‌داند که کوتاهی کرده لذا تلاش مضاعف می‌کند.**

*«ریچارد برانسون»*

○○○○○

**مدیر اگر میز تمیز و شسته رفته داشته باشد ایرادی ندارد**
**ولی در مورد سایر افراد اینطور تلقی می‌شودکه کار نمی‌کنند.**

*«اسکات آدامز»*

**◐ جمع‌بندی:**

کسانی که کتاب "قلعه حیوانات" را خوانده‌اند می‌دانند که اولین شعار آن‌ها برای بیرون کردن انسان‌ها از مزرعه این بود که "همه حیوانات برابرند". به مرور زمان، خوک (که رهبر آن‌ها بود) به زندگی انسان‌ها عادت کرد. شعار آن‌ها تبدیل شد به "همه حیوانات برابرند اما بعضی از آن‌ها حق بیش‌تری دارند تا دیگران". شاید ما انسان‌ها نیز در بدو امر با این اعتقاد شروع کرده‌ایم ولی با سپری شدن زمان این شعار در بین انسان‌ها تغییر کرد. همیشه یک گروه از انسان‌ها دارای قدرت و اختیارند، ثروتمند و مشهورند و نسبت به سایرین از حقوق بیش‌تری برخوردارند. همین نوع برخورد حرفه‌ای نیز در سازمان‌ها وجود دارد. رئیس می‌تواند آزادانه عمل کند ولی کارکنان زیر ذره بین هستند. رئیس دیر می‌آید و زود می‌رود. ولی کارکنان بایستی آمد و رفت خود را ثبت کنند. وقتی رئیس اشتباه می‌کند به‌عنوان اشتباه شرکت تلقی می‌شود اما وقتی کارکنان اشتباه می‌کنند اخراج می‌شوند. این نوع مدیران خود را تافته جدا بافته می‌بینند.

**دقت کنید:**

وقتی کاری را انجام نمی‌دهم... می‌گویند تنبل هستیم.
وقتی رئیس کاری را انجام نمی‌دهد... می‌گویند سرش شلوغ است!

○

وقتی کاری زیاد طول می‌کشد... می‌گویند کم کاری می‌کنم.
وقتی رئیس کارش طول می‌کشد... می‌گویند فکر می‌کند!

○

وقتی کاری را بدون دستور انجام می‌دهم... می‌گویند خودشیرینی می‌کند.
وقتی رئیس این کار را می‌کند... می‌گویند فرد باشعوری است!

○

وقتی رئیس را خوشحال می‌کنم... می‌گویند وابسته است.
وقتی رئیس مافوق را خوشحال می‌کند... می‌گویند دوست و همراه است!

○

وقتی اشتباه می‌کنم... می‌گویند بی‌فکر است.
وقتی رئیس اشتباه می‌کند... می‌گویند، انسان است!

○

وقتی در اداره نیستم... می‌گویند دنبال کار خودش است.
وقتی رئیس در اداره نیست... می‌گویند دنبال کار اداری است!

○

وقتی درخواست مرخصی می‌کنم... می‌گویند دنبال کار دیگری است.
وقتی رئیس درخواست مرخصی می‌کند... می‌گویند از کار زیاد خسته است!

○

وقتی کار خوبی انجام می‌دهم... رئیس قدردانی نمی‌کند.
وقتی اشتباه می‌کنم... رئیس هرگز فراموش نمی‌کند!

○

وقتی مریض می‌شوم... می‌گویند همیشه مریض است.
وقتی رئیس مریض می‌شود... می‌گویند خیلی مریض است!

### آیا وقتی رئیس اشتباه می‌کند نبایستی به او گوشزد کنیم؟

مثال: رئیس شما ایده‌ای مطرح می‌کند مبنی بر اینکه فروش ۲۵٪ افزایش و هزینه‌ها ۵۰٪ کاهش خواهد یافت. طبق معمول رئیس‌ها با این گونه ایده‌ها آنقدر هیجانی می‌شوند که به عملی بودن آن فکر نمی‌کنند. شما به‌عنوان متخصص می‌دانید که این ایده عملی نیست. چگونه او را متوجه می‌کنید؟ چه کار می‌کنید؟

شما می‌توانید:

الف- سکوت کنید و چیزی نگویید تا مشمول زمان شود و موضوع منتفی گردد.

ب- با احترام نظر خود را بگویید. البته قبلا مطالب را مرور کنید و از کلمات نیش دار بپرهیزید.

ج- صبر کنید زمان مناسب برسد تا امکان اجرای نظر او به صورت دیگری عملی شود.

### داستان فوری فوتی

**رئیس از طبقه ۲۵ به منشی خود در طبقه اول زنگ می‌زند که کارتابل نامه‌ها را سریعا به او برساند و تاکید می‌کند موضوع اورژانسی است. بعد از ۲۰ دقیقه منشی خسته و نفس زنان می‌رسد. رئیس می‌پرسد چرا دیر کردی؟ منشی پاسخ می‌دهد که وقتی به آسانسور مراجعه کردم یاد آمد که بایستی در زمان اورژانس از پله استفاده کنم.**

نحوه رویکرد ما در برخورد با اشتباه رئیس مهم است. اگر خیلی صریح و با مدرک صحبت کنید یک عمل انتحاری انجام داده‌اید، و این طور تلقی می‌شود که قبلا برای این کار برنامه‌ریزی کرده‌اید.

پس چه کاری بایستی انجام شود؟

**۱- منتظر زمان مناسب باشید**

همه دارای روزهای کاری خوب و بد هستند. زمان‌های خوب را انتخاب کنید. چون حتی مدیران مستبد نیز بعضا نظر دیگران را جویا می‌شوند.

**۲- در نحوه صحبت دقت کنید و کلمات درست را انتخاب نمایید**

همه کارهای او را زیر سؤال نبرید. برای مثال، ابتداء با او همراهی کنید و به مرور نظر خود را مطرح کنید شاید بهتر باشد. سعی کنید در اظهار نظر خود دقیق باشید و با منطق موضوع را مطرح کنید تا او را به فکر وا دارید. بجای اینکه بگویید "فکر نمی‌کنم نظر شما عملی باشد." بگویید "نظرخوبی است، شیوه درک شما از موضوع بسیار عالی است، اما یک نکته برایم روشن نشده." به او زمان بدهید تا فکر کند.

**۳- پیشنهادهای عملی ارائه کنید**

وقتی انتقاد می‌کنید حتماً راه‌حل ارائه دهید تا بتواند از بین پیشنهادها یکی را انتخاب کند. به‌خاطر داشته باشید شما دارید بازخورد می‌دهید و هیچ بازخوردی بدون پیشنهاد، عملی نیست. اگر پیشنهاد ندهید در حقیقت اینطور تلقی می‌شود که انتقاد دارید.

**۴- احساساتی نشوید و برخورد شخصی نکنید**

وقتی از چیزی ناراحت هستید در خفا داد بزنید. اما وقتی در محل کار هستید، احساسات خود را کنترل کنید. وقتی با رئیس صحبت می‌کنید، آرام باشید. از کلام غیر ضروری بپرهیزید؛ مثل "اشتباه بزرگ"، "خیلی افتضاح است" یا "بی‌فکری است". پس دو موضوع را به یاد داشته باشید، بحث نکنید، قضاوت هم نکنید، به واقعیت‌ها متکی شوید.

**۵- در جمع تعریف کنید و در خفا انتقاد**

اینکه در جمع تعریف کنید و در خفا انتقاد به‌نظر خوب می‌آید. این قاعده کلی قطعا در بعضی شرایط درست است. مثلاً:

نشان دادن تعهد به اعضاء گروه با تشویق آن‌ها در حضور دیگران و انتقاد از آن‌ها در خفا.

- شاید سرزنش در حضور دیگران با واکنش و عکس‌العمل همراه باشد.
- با تعریف و تشویق دیگران در حضور جمع، ارزش خود و سازمان را به نمایش می‌گذارید.

اما در مسیر شغلی مواقع زیادی هست که تعریف و تشویق افراد در خفا اهمیت بیش‌تری دارد.

مواقعی که بهتر است در خفا فرد را تشویق کنید:

۱- رفتار و عملکرد فرد سزاوار تشویق فوری باشد و نیاز به زمینه سازی نداشته باشد.

۲- زمانی‌که همه افراد سزاوار تشویق هستند ولی چند نفر استحقاق بیش‌تری دارند

۳- وقتی که تشویق در جمع باعث کدورت و ایجاد فاصله در کارکنان می‌شود. توجه به فرهنگ‌های گروهی بسیار حائز اهمیت است.

٤- وقتی خصوصیات فردی کسی به نحوی است که تشویق در جمع با بازخورد منفی همراه باشد

۵- وقتی درباره موضوعی فرد را تشویق می‌کنید که اهمیت این موضوع قبلا برای همه افراد تاکید نشده است

٦- تشویق فرد به‌خاطر کاری که دیگران هم سال‌ها آن را به نحو احسن انجام می‌دهند.

مواقعی که ممکن است تذکر فوری نیاز باشد:

۱- وقتی اقدام یا رفتاری تأثیرات منفی داشته و باعث ایجاد نگرانی در دیگران شود. مثل قانون شکنی یا مخاطره انداختن سلامتی دیگران

۲- وقتی سایر افراد نسبت به تأثیر منفی شرایط آگاهی دارند و اگر شما عکس‌العمل نشان ندهید اینطور برداشت می‌شود که شرایط را قبول دارید. اگر کسی مرتکب کاری می‌شود که مورد پذیرش نیست و آن را در حضور دیگران انجام میدهد رئیس بایستی نگران این رفتار غلط و تأثیر آن در دیگران باشد نه اینکه به خود فرد فکر کند.

**۶- به مقام بالاتر گزارش دهید**

بستگی به نوع مشکل دارد. مثلاً اختلاس و کلاهبرداری را می‌توان به مقام بالاتر گزارش داد. البته اگر ثابت شده باشد.

در نهایت برای اینکه اخراج نشوید به‌خاطر بسپارید "حق با ماست اما رئیس همیشه حق دارد". وظیفه شما این است که کاری کنید تا رئیس متوجه شود اگر به حرف شما گوش دهد به اعتبار او اضافه می‌شود. در رابطه با رئیس‌ها دقت در استفاده از جملات مناسب نقش اساسی دارند. لذا با حساسیت به این موضوع برخورد کنید.

***مشاوره شغلی***

همیشه حق با رئیس نیست اما او رئیس است. شما اگر این واقعیت را بدانید و نحوه برخورد درست با آن را یاد بگیرید بهتر در خدمت سازمان خواهید بود. رئیس‌ها طوری رفتار می‌کنند که لغزش ناپذیر هستند و اینطور به‌نظر می‌رسد که همیشه حق با آن‌هاست تا کارکنان زیر دست. معمولاً رئیس‌ها، اطلاعات بیش‌تری دارند و کنترل آن‌ها بر شرایط بیش‌تر است. کارکنان عموماً طوری رفتار می‌کنند که حق را به رئیس‌ها می‌دهند حتی اگر رئیس مرتکب اشتباه شده باشد.

**نکته -۱: به رئیس‌ها کمک کنید تا اشتباه خود را جبران کنند**

یکی از مسؤولیت کارکنان این است که کاری کنند تا رئیس‌ها مرتکب اشتباه نشوند و اگر اشتباهی کردند برطرف نمایند. بعضی از رئیس‌ها دیگران را سرزنش می‌کنند. نوع سرزنش آن‌ها اغلب مثل این است که شماره تلفنی را اشتباه می‌گیرید و طرف مقابل می‌گوید که اشتباه است و شما پاسخ می‌دهید که اگر اشتباه است چرا جواب دادید؟

خیلی آسان نیست به رئیس‌ها بگویید که اشتباه کرده‌اند و حتی این کار با ریسک زیاد همراه است. حتی در بهترین شرایط هم پذیرای اشتباه خود نیستند.

**نکته -۲: کارهایی که منجر به خطا می‌شود را انجام ندهید**

بهتر است دستورات غلط یک رئیس را انجام ندهید و با تعلل و پشت گوش انداختن کاری کنید که مشمول زمان شود و اوضاع آرام گردد. این اقدام در مورد رئیس‌های عجول بسیار کارساز است. به‌عنوان یک کارمند سعی کنید بین دستورات واقعی رئیس و دستوراتی که صرفا به‌خاطر ابراز وجود صادر می‌شود، تفاوت قائل شوید. من معمولاً دستورات رئیس را در مورد پرسنل زیر مجموعه خودم با تعلل و تاخیر زیاد انجام می‌دهم و بسیار اتفاق افتاده است که با این کار شاهد چرخش در دیدگاه رئیس نیز بوده‌ام.

**نکته -۳: همه اشتباهات ارزش اصلاح را ندارد**

قبل از اینکه اشتباه رئیس را گوشزد کنید به این فکر کنید که آیا ارزش گفتن را دارد. بعضی از اشتباهات چیزی را تغییر نمی‌دهد فقط یک درد سطحی است که می‌گذرد. اما اگر مشکل اساسی است فوری مطرح کنید.

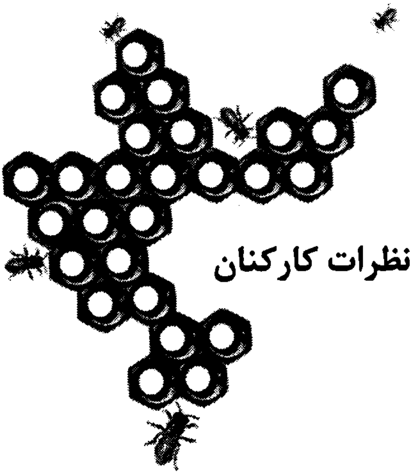
**نکته -۴: موفقیت در انتقال پیام است**

البته شیوه انتقال پیام مهم است. قطعا گفتن اینکه "شما اشتباه می‌کنید" درست نباشد. حتی طرح این اشتباهات با افراد غیر و کسانی که نقشی در این کار ندارند، غلط است. انتقال پیام مسائل نبایستی شخصی و فردی شود. کنترل احساسات مهم است. سعی کنید بسیار سیاستمدارانه صحبت کنید. مثل:

- آیا متوجه شدید که...
- چه اتفاقی خواهد افتاد اگر اقدام دیگری انجام شود
- من انتقاد نمی‌کنم ولی...
- می‌دانم که دوست ندارید این مطلب را بگویم

به رئیس پیشنهاد همکاری بدهید و همیشه پیشنهادهای شما عملی و کاربردی باشد

موضوع مهمی که بایستی حتماً توجه داشته باشیم این است که در سیستم‌های اداری نبایستی دنبال مچ‌گیری از یکدیگر باشیم. فکر بایستی روی کار باشد و پاداش افراد در حین کار داده می‌شود.



## ارزشگذاری به ایده‌ها و نظرات کارکنان

بسیاری از موفقیت‌ها با یک ایده ساده شروع شده است. در طول کار، کارکنان ایده‌های خلاق و راه‌های جدید جهت انجام بهتر کار دارند. بعضی مواقع، کارکنان فرآیندهای کار را بهبود می‌بخشند بدون اینکه مدیران از آن آگاه باشند. این کار می‌تواند در کل سازمان صورت گیرد.

### *داستان خروس و جواهر*

**خروسی دنبال غذا می‌گشت او جواهری پیدا کرد. خروس گفت: "آه، هیچ شکی نیست که خیلی گرانبها هستی و کسی که تو را گم کرده، قطعا از این بابت خیلی ناراحت است ولی من ترجیح می‌دهم یک دانه جو داشته باشم تا تمام جواهرات دنیا را"**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

چیزهای با ارزش برای کسانی که نمی‌توانند آن را قیمت‌گذاری کنند ارزشی ندارد

**➲ عبارات کوتاه:**

**هر ایده واقعی جدید در ابتداء احمقانه به نظر می‌آید.**

*آلفرد نورس وایت هد*

○○○○○

**کارهایی که بر خلاقیت در کنار بالندگی و تجربه تاکید دارد**
**ایده‌ها نقش شریان حیاتی را دارند.**

*ریچارد برانسون*

○○○○○

**ایده‌های جدید شریان هر سازمان بالنده است، پس مدیران**
**بایستی به افرادی که دارای ایده هستند حرمت بگذارند.**

*مارک ماکورمک*

○○○○○

**اهمیت تلاش‌ها در جهت زندگی بهتراست**
**وقتی افراد بدانند که به ایده‌های آن‌ها توجه**
**می‌شود بجای احساس پوچی احساس اهمیت می‌کنند.**

*جک ولچ*

○○○○○

**یک ایده قوی میتواند برای سال‌ها در شرکت غیر قابل استفاده بماند.**
**این نه به‌خاطر آن است که اهمیتش ناشناخته است،**
**بلکه هیچ کس جرات عملیاتی کردن آن را ندارد.**

*تئودور لویت*

○○○○○

**اگر در زندگی خود متقاعد شوید که روش**
**شما بهترین است تمام ایده‌های جدید در**
**دنیا از بیخ گوش شما می‌گذرد.**

*آکاو موریتا*

**جمعبندی**

افراد نسبت به ایده‌ها و چیزها ارزش‌های متفاوت قائل هستند. بعضی‌ها ایده‌ها را به کسب و کار تبدیل می‌کنند و بعضی‌ها آن‌ها را بی‌ارزش و بی‌فایده می‌دانند.

هرچیزی در کسب و کار با یک فکر ایجاد می‌شود. یک راه‌حل واقعی برای مشکل، اول مناسب به‌نظر نمی‌آید. به این داستان‌ها توجه کنید:

۱- رستوران مک دونالد توسط یک ایتالیایی آمریکایی پایه‌گذاری شد. مشتریان او متقاضی ساندویچ بزرگ بودند اما او اجازه تولید آن را نداشت. نهایتا بعد از دو سال او مک دونالد بزرگ را در سال ۱۹۶۷ تولید و عرضه کرد. امروز مک دونالد یک موفقیت در سرتاسر دنیا است. امروزه اقتصاددانان با شاخص مک دونالد بزرگ قیمت‌ها را در کشورها مقایسه می‌کنند تا هزینه و درآمد خانوار را مشخص نمایند.

۲- وقتی سونی، واک من را در سال ۱۹۷۹ تولید کرد باعث انقلابی در صنعت موزیک شد. قبلا سونی دارای یک نوع ضبط صوت خبرنگاری بود که استریو نبود و با نوار کار می‌کرد. مدیران سونی دنبال یک ضبط کوچک بودند. لذا از قسمت مربوطه خواستند که روی پروژه کار کنند. علیرغم بدبینی کارکنان، شرکت موفق شد واکمن را تولید کند که بسیار ارزان، کوچک و قابل حمل بود.

۳- کلارنس بیردسی[1] زمانی که در قطب بود متوجه شد که اهالی آنجا برای تازه نگه داشتن غذا، آن‌ها را در آب دریا نگه می‌دارند که سریعا یخ می‌زند و تازه می‌ماند. لذا او موفق شد این ایده را در مورد سبزیجات، ماهی‌ها، گوشت با ساخت فریزر عملی کند.

---

1.clarencce birdseye

٤- یک آشپز آمریکایی در نیویورک (جورج کروم) نسبت بـه اعتـراض مشتری در مورد ضخیم بودن سیب زمینی توجه کرد. او سیب زمینـی را نازک خلال کرد و چیپس استراتوگا اولین چیپس دنیا شد.

٥- آیا خودکار با نوک ساچمه‌ای دیده‌اید؟ این خودکار توسط لازلو بـارو یک روزنامه نگار مجارستانی ساخته شد. او این ایـده را از جـوهر چـاپ گرفت که خیلی سریع خشک می‌شـد. لـذا او روی خودکـار خـود یـک ساچمه گذاشت. ساچمه می‌چرخید و جوهر روی کاغذ پخش می‌شد.

٦- در سال ١٨٨٦ دکتر جان پمبلتون داروساز آمریکایی، شیره کوکاکولا را ساخت. اولین بار که این نوشابه فروخته شد ضرر کرد. لـذا او امتیـاز آن را فروخت. آقای آسکا کاندلر با تولید مجدد آن در سال ١٨٨٨ همـه منافع آن را به جیب زد.

سازمان‌هائی که قدردان ایده‌ها هستند فکر کارکنان خود را به‌کار می‌گیرند و طرح "نظام پیشنهاد کارکنان" یا " نظام ایده‌ها" را پیاده می‌کنند. لذا کارکنان بـا ارائه ایده‌های خوب از منافع آن بهره مند می‌شوند.

## ***چند پیشنهاد برای اینکه برنامه‌ها موفق شوند***

۱- مدیران عالی بایستی شخصا بطور فعال درگیر شوند و بطور شـفاف از ایده‌های خوب حمایـت کننـد. در غیـراین صـورت چـارچوب‌هـای اداری و بروکراسی می‌تواند شرایط را برای این کار سخت کند.

۲- هر ایده‌ای که ارائه می‌شود بایستی سـریعا آن را بررسـی و واکـنش نشان داد. این کار درستی نیست که با نظرات افراد در جایگاه بـالاتر بـا الویت برخورد شود و ایده‌های کارکنان رده پایین را نادیده گرفت.

در هر صورت چنانچه ایده‌ای قابل اجرا نیـست، از پیـشنهاد دهنـده آن تشکر کنید و مراتب قدردانی شرکت را به فرد ابلاغ نمایید.

۳- موضوع تشویق نقش بسیار مهمی دارد. خیلی از افراد زمانی اظهار نظر می‌کنند که بدانند در ازای آن چیزی خواهند گرفت. تشویق‌های مالی، ارتقاء مقام، تقدیر و تشکر، فاکتورهای انگیزشی هستند.

٤- نظام پیشنهادها در سازمان‌ها باعث بروز مهارت‌ها در بین کارکنان می‌شود و اهمیت نقش این افراد در سازمان شناخته می‌شود. و از طرف دیگر باعث تقویت پیوند مدیران و کارکنان خواهد شد و آن‌ها را بهم نزدیک‌تر خواهد کرد. همه این اقدامات باعث افزایش بهره وری در سازمان‌ها خواهد شد.

## *فلسفه ایده‌آل‌گرایی و عمل‌گرایی*

رویکرد ایده‌آل‌گرایی در برخورد با شرایط بر اساس ایده‌ها و ارزش‌هاست و رویکرد عمل‌گرایی در برخورد با اوضاع بر اساس کارهای عملی است.

### *داستان گرگ و لک لک*

**گرگی حیوانی را شکار کرد. در حال خوردن بود که یک استخوان کوچک در گلویش گیر کرد. نمی‌دانست چه کار کند. مدام بالا و پایین می‌پرید. از ناراحتی گریه می‌کرد و می‌گفت اگر کسی او را نجات دهد هر کاری بخواهد برایش می‌کند. لک لک موافقت کرد که کمکش کند. به گرگ گفت که بخوابد و دهانش را باز نگه دارد. لک لک گردن درازش را داخل دهان گرگ کرد و استخوان را در آورد.**

**یک نکته:**

**گرگ بعد از رهایی شروع به ترک محل می‌کند. لک لک می‌گوید که پاداش من چه شد؟ گرگ می‌گوید: برو خدا را شاکر کن، وقتی سرت را در دهانم گذاشتی نخوردمت.**

تا اینجا داستان نشان می‌دهد که لک لک در حد ایده‌آل فکر می‌کند و نمی‌داند چه خطری می‌کند. اما اگر لک لک موافقت کند که به گرگ کمک کند و قبل از اینکه سرش را در دهان گرگ بگذارد، تکه چوبی بین آرواره‌هایش قرار دهد تا از بسته شدن دهان گرگ جلوگیری کند موضوع متفاوت خواهد بود.

این نوع برخورد محتاطانه است و ضمن کمک به دیگران خطرهای احتمالی را نیز در نظر دارد. برای رسیدن به راه‌حل‌ها بایستی ایده داشت. اما بایستی عاقل هم بود و مطمئن بود که همه احتیاط‌های لازم انجام گرفته است. فرد ایده‌آل‌گرایی که عمل‌گرا نباشد نهایتا منفی‌گرا خواهد شد. چیزی که جامعه را به‌شدت رنج می‌دهد و نخبگان با آن روبرو هستند نبودن زمینه پیاده کردن ایده‌هاست. لذا این محرومیت باعث شده تا این قشر به شدت منفی‌گرا شوند.



# ارتقاء هدف و رضایت شغلی

هدف سازمان‌ها در ماموریت‌های آن دیده می‌شود. هر سازمانی دارای هدفی است و انتظار است که کارکنان در راستای آن هدف عمل نمایند. البته کارکنان این کار را انجام می‌دهند. اما مهم‌ترین دلیل کار کردن افراد در سازمان‌ها کسب درآمد برای گذران زندگی است. هر چند کارکنان به سازمان تعهد دارند ولی هیچ‌گونه هم‌راستایی بین دستورالعمل کاری کارکنان و سازمان‌ها وجود ندارد.بدون این هم‌راستایی کارکنان انگیزه کم‌تری دارند لذا ورای شرح وظایف خود عمل نمی‌کنند. کاری نمی‌کنند که سازمان‌ها به اهداف بزرگ‌تری برسند.

### *داستان میمون حامل نمک*

**بازرگانی محموله نمک را به وسیله میمون از دریا به بازار حمل می‌کرد. میمون‌ها در مسیر از رودخانه می‌گذشتند. آن‌ها از این رودخانه بارها بدون مشکل عبور کرده بودند. اما یکبار میمونی داخل آب افتاد. وقتی بلند شد بیش‌تر نمک‌های آن حل شده بود. میمون خیلی خوشحال شد. روز بعد در هنگام حمل نمک، میمون یادش آمد که روز گذشته چه اتفاقی افتاده و**

**تعمدا خودش را در آب انداخت و مقدار زیادی از نمک‌ها حل شد. بازرگان از این کار او عصبانی شد و میمون را به ساحل برگرداند. این بار دو سبد بزرگ اسفنج بار میمون کرد. وقتی به رودخانه رسیدند. میمون لیز خورده و در آب افتاد. وقتی بلند شد این‌بار بارش ده‌برابر سنگین‌تر شده بود.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

یک معیار برای همه شرایط مناسب نیست

حقه قدیمی را با حقه جدید خنثی کنید

## *داستان کشیش و کشاورز*

**کشاورزی، کیلومترها راه را طی کرد تا در برف برای مراسم دعای روز یک شنبه به کلیسا برسد. هیچ کس غیر از او درکلیسا نبود.**

**کشیش: فکر نمی‌کنم ارزش دعا خواندن داشته باشد. بهتر نیست هر کسی به خانه خودش برود و یک فنجان نوشیدنی داغ بخورد؟**

**کشاورز: "آره من یک کشاورز عادی هستم اما وقتی که به دام‌ها غذا می‌دهم حتی اگر حیوان وحشی هم در بین آن‌ها باشد سعی نمی‌کنم طردش کنم، به او غذا می‌دهم".**

**کشیش که تا حدی خجالت کشیده بود، مراسم را شروع کرد و یکی دو ساعت طول کشید. در پایان گفت که مهم نیست تعداد افراد کم باشد، وظیفه ما اجرای مراسم است، لذا از کشاورز به‌خاطر تذکرش تشکر کرد و همان‌طورکه در حال رفتن به خانه بودند مجدداً سؤال کرد: آیا راضی شدید؟**

**کشاورز گفت: "آره من یک کشاورز عادی هستم، اما وقتی به دام‌ها غذا می‌دهم اگر فقط یک حیوان وحشی سر برسد، من او را مجبور نمی‌کنم که حتماً از غذای دام‌ها بخورد".**

**⊃ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

از ایـن موضـوع درس مـی‌گیـریم کـه در کنـار انجـام وظیفـه نـه تنهـا، مسؤولیت‌پذیر باشیم بلکه نیاز مصرف‌کننده را نیز در نظر بگیریم.

**⊃ عبارات کوتاه:**

**هیچ چیزی در آرام کردن ذهن بیش‌تر از یک عزم راسخ نقش ندارد و آن وقتی است که بصیرت ایجاد می‌شود.**

*مری شلی*

○○○○○

**یاد بگیرید که با خودتان کنار بیایید و بدانید هر چیزی در زندگی دارای هدفی است.**

*الیزابت رز*

○○○○○

**بسیاری از مردم تصور غلطی از شاد بودن واقعی دارند. شاد بودن از طریق لذت فردی نیست، بلکه داشتن صداقت در یک تصمیم ارزشمند است.**

*هلن کلر*

○○○○○

**وقتی تصمیمات بزرگ می‌گیرید فکرتان دنبال راه‌حل می‌رود و محدودیت‌ها را نمی‌بینند، هوش و ذهن در همه جهت کار می‌کنند و در دنیای جدید وارد می‌شوند. مهارت و دانش در انسان فوران می‌کند و احساس می‌کنید که انسان جدیدی شده‌اید.**

*پتنجلی*

○○○○○

**رمز موفقیت داشتن عزم راسخ است.**

*بنجامین دیزائلی*

**مرد دانشمند کتاب‌های زیادی می‌نویسد که فهمیدن آن سخت است. اما پایان دادن به همه تلاش‌ها که هدف زندگی است ورای توان آدم‌هاست.**

*آلن پاتون*

**جمعبندی:**

بسیاری از ما به کارمان بدون هدف نگاه می‌کنیم. برای میمون حمل نمک یک وظیفه تلقی می‌شود. اما برای صاحب کالا به منزله امرار معاش و گذران زندگی است.

وقتی اهداف ارتقاء پیدا می‌کند روی سطح انگیزشی ما تأثیر می‌گذارد. موضوع در این مثال به خوبی نشان داده می‌شود. به یک پسر ٤ ساله گفته شد، تعدادی اسباب بازی را از کف اطاق بردارد. او فکر می‌کند که با این کار به والدین در نظافت خانه کمک می‌کند. یک دقیقه بعد برادر ۲ ساله‌اش وارد می‌شود و جعبه اسباب بازی را در کف اطاق خالی می‌کند. برادر بزرگ‌تر می‌بیند، اما کاری نمی‌کند. شاید فکر می‌کند که هدف خاصی در اقدام قبلی او نبوده است.

سال‌ها قبل، در جهت حفظ محیط زیست با هدف کاهش ضایعات اقداماتی انجام گرفت. کارکنان در این مورد تلاش می‌کردند چون هدف بزرگی را دنبال می‌کردند. یکی از کارهایی که در این زمینه دنبال می‌شد استفاده از کاغذ بازیافت بجای کاغذ تازه بوده است. کارکنان کاغذهای ضایعات را حفظ می‌کردند و انبار از این کاغذ پر شده بود. مدیر مجموعه دستور داد تا مقداری از این کاغذها معدوم شود. هر چند این کار منطقی بود اما کاری که دستیاران انجام دادند از بین بردن کاغذهای بازیافت بود. این جریان در اداره شایعه شد و باعث شد تا کل کار زیر سؤال برود و این گونه اقدامات برای همیشه از

سازمان رخت بر بندد. چون کارکنان دیگر علاقه‌ای به حفظ کاغذهای باطله نداشتند. تمام چالش‌های مدیران در راستای کمک به کارکنان در حفظ اهداف بالاتر و ایجاد نگرش دید وسیع‌تر است. اگر شرکتی تولیدات دارویی دارد، به جهت اهمیت حفظ جان مردم، هر چه در اهداف اینگونه واحدها استانداردها بالاتر باشد مرگ و میر در جامعه پایین می‌آید، یا افراد کم‌تری بیمار می‌شوند. چه شباهتی بین تولید دوربین مدار بسته جهت حفاظت، کمربند ایمنی، کپسول آتش نشانی و ترمز ماشین وجود دارد؟ همه این محصولات جهت حفظ جان افراد تولید می‌شوند. افرادی که این وسایل را تولید می‌کنند بایستی به‌عنوان فرشته نجات مردم تلقی شوند. بگذارید کارکنان بدانند که کار مهمی انجام می‌دهند و قدر کار خود را بدانند.

یک نظافتچی که کار نظافت را انجام می‌دهد، فکر می‌کند، کار کوچکی انجام می‌دهد. روزی زن آبستنی از پله‌ها افتاد و بچه‌اش سقط شد. از آن به بعد این شغل دیگر نظافت تنها بحساب نمی‌آمد.

کارکنانی که در خط تولید مواد غذایی کار می‌کنند رعایت بهداشت را جدی نمی‌گیرند . در پوشیدن روپوش، دستکش، ماسک و کلاه کوتاهی می‌کنند. تعداد افرادی که به‌خاطر این کار مریض می‌شوند در جامعه زیاد می‌شود و این کارگران می‌فهمند که کارشان چقدر مهم است.

لذا نکات بالا به این مهم توجه دارند که کارکنان بایستی اهداف بالاتری را در کارشان بینند و فقط به وظایف خود عمل نکنند. این اهداف بایستی باعث رضایت و ایجاد انگیزه در آن‌ها شود. اهداف بالاتر که به‌عنوان فاکتورهای انگیزش عمل می‌کنند در هر کاری وجود دارند و می‌تواند ارضاءکننده باشند.



# از رقابت نترسید

دلایل متفاوتی در رقابت بین انسان‌ها وجود دارد.

۱- لذت بردن از طریق رقابت حاصل می‌شود

۲- انگیزه‌های رقابت باعث ارتقاء استاندارد عملکرد می‌شود.

۳- برای ورود به بحث رقابت سعی می‌شود مهارت‌ها بهبود پیدا کند

٤- در رقابت بهترین‌ها رشد می‌کنند و درس‌های آموزنده از کارهای رقبا به‌دست می‌آید

ما در تمام زمینه‌ها دست به رقابت می‌زنیم، از جلب توجه والدین گرفته تا جلب نظر مدیران. کسانی که وانمود می‌کنند رقابت را دوست ندارند، یا خودشان را گول می‌زنند یا از موفق نشدن در رقابت ترس دارند. همیشه رقابت به برد و باخت ختم نمی‌شود. بسیاری مواقع نتیجه رقابت برد/ برد است.

## *داستان روباه و شیر*

**وقتی که اولین بار روباه شیر را دید خیلی ترسید و فرار کرد. بار دیگر که او را دید از دور نگاهش کرد. بار سوم خیلی به‌هم نزدیک شدند و با هم قدم زدند و احوال‌پرسی کردند و آرزو کردند که مجدداً یکدیگر را ببینند. دفعه آخر، موقع خداحافظی بدون اینکه احترام خاصی بگذارد از شیر جدا شد.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

گستاخی باعث حقارت می‌شود.

آشنایی ضرر و زیان را کم می‌کند.

**کنایه:**

برای اینکه رئیس‌ها قدرت خود را همچنان حفظ کنند بهتر است روی صندلی خود بنشیند و افراد از طریق نامه یا پیام با آن‌ها ارتباط داشته باشند.

## داستان کلاه‌فروش

**کلاه فروشی روزی از جنگل می‌گذشت. تصمیم گرفت زیر درخت، مدتی استراحت کند. لذا کلاه‌ها را کنارش گذاشت و خوابید. وقتی از خواب برخاست، متوجه شد که کلاه‌ها نیست. بالای سرش را نگاه کرد. تعدادی میمون را دید که کلاه‌ها را برداشته‌اند. فکر کرد که چگونه کلاه‌ها را پس بگیرد. در حال فکر کردن سرش را خاراند و دید که میمون‌ها همین کار را کردند. او کلاه خود را از سرش برداشت و دید که میمون‌ها هم از او تقلید کردند. به فکر او رسید که کلاه خود را روی زمین پرت کند. لذا این کار را کرد. میمون‌ها هم کلاه‌ها را بطرف زمین پرت کردند. او همه کلاه‌ها را جمع کرد و روانه شهر شد.**

**سال‌های بعد نوه او هم کلاه فروش شد. پدر بزرگ این داستان را برای نوه‌اش تعریف کرد و تأکید کرد که اگر چنین وضعی برایش پیش آمد چگونه برخورد کند. یک روز که او از همان جنگل می‌گذشت. در زیر درختی استراحت کرد، و همان قضیه برایش اتفاق افتاد.**

**او شروع کرد به خاراندن سرش. میمون‌ها هم، همان کار را کردند. او کلاهش را برداشت میمون‌ها هم این کار را کردند. نهایتا کلاهش را بر روی**

**زمین انداخت. ولی میمون‌ها این کار را نکردند. یکی از میمون‌ها از درخت پایین آمد و کلاه او را از سرش برداشت و در گوشی محکمی به او زد و گفت "فکر می‌کنی فقط تو پدربزرگ داری!"**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

رقابت سکون ندارد.

**عبارات کوتاه:**

**ترس ؛ تنها چیزی است که بایستی از آن بترسیم.**

*فرانکلین روزولت*

○○○○○

**من برای کسانی که اهل رقابت نیستند، تاسف می‌خورم.**

*دونالد کندل*

○○○○○

**الان زمان قدیم نیست که رقابت‌ها را به تأخیر بیندازند.**

*ریچارد آونی*

○○○○○

**شرکت‌ها برای موفق شدن در رقابت بایستی در سه زمینه ؛ جرأت زیاد، زیرکی بالا و عملکرد بالا استراتژی داشته باشند.**

*لیام فاهی*

○○○○○

**دو روش رقابت وجود دارد. در شرایط عادی برنامه‌ریزی می‌کنید و رقابت روی معیار و اندازه انجام می‌شود. در شرایط غیر عادی زندگی بر اساس برداشت فردی (غریزه) صورت می‌گیرد.**

*دیک کوناگ*

**○ جمعبندی:**

در تمام زمینه‌ها رقبای قوی وجود دارد. در هر کار جدید وظیفه اصلی غلبه بر رقبا یا تسلط موسسات عمده در صنعت است. این اصطلاح در چین برای هنر جنگ گفته شده است: "خودت را بشناس و دشمن را هم بشناس، در هر صد مورد رویارویی شما برنده خواهید بود". شناخت نقاط قوت و ضعف بسیار مهم است. اگر دشمن را بشناسید، او را پیش بینی می‌کنید. در این حالت عکس‌العمل شما منطقی خواهد بود.

در بازار کار شرکت‌های بزرگ هیچ وقت بطور مستقیم رو در روی هم قرار نمی‌گیرند. دلیل این کار هم مشخص است چون هر دو لطمه می‌بینند و تنها این وسط واحدهای کوچک برنده هستند. لذا این واحدها ائتلاف می‌کنند. در مناقصه‌ها این شرکت‌ها با هم تبانی می‌کنند. و بصورت تیمی کار را انجام می‌دهند تا هزینه‌ها را کاهش دهند و این باعث برد می‌شود. بعضی مواقع جمع کردن منابع باعث انجام کار می‌شود مثلاً در ساختمان سازی انجام کار به تنهایی توسط شرکت ساختمانی امکان پذیر نیست. لذا از ترکیب شدن این شرکت با شرکت‌های تاسیساتی، شرکت‌های معماری و... کار انجام می‌شود و باعث اطمینان خاطر کارفرما در انجام یک کار خوب خواهد شد.

برای اینکه شرکت‌های کوچک در برابر فشار رقابت تحمل کنند با شرکت‌های بزرگ هم پیمان می‌شوند.



# رهبران مظهر الگوی رفتاری

هر کسی نقشی دارد، بعضی‌ها همان کاری را می‌کنند که ما انجام می‌دهیم و یا همان مسیری را در زندگی طی می‌کنند که ما طی می‌کنیم.

واقعیت این است اگر از دانش و تجربه دیگران که قبلا موفق بودند استفاده نکنیم، احتمال اینکه اشتباهات آن‌ها را مجدداً مرتکب شویم یا با همان مشکلات روبرو شویم، زیاد است. هیچ اشکالی ندارد که از دیگران یاد بگیریم. در شغل مدیریت بایستی این داستان را مد نظر قرار دهیم.

## *داستان دزد جوان و مادرش*

**مرد جوانی به‌خاطر دزدی دستگیر شد. قرار شد به‌خاطر آن اعدام شود. او خواست مادرش را قبل از اعدام ببیند. به او اجازه این کار داده شد. خواست با مادرش درگوشی صحبت کند وقتی مادر نزدیک شد،گوش مادرش را گاز گرفت. همه تعجب کردند و علت را پرسیدند. گفت: بایستی تنبیه شود. وقتی من جوان بودم، دزدی می‌کردم. او بجای اینکه من را تنبیه کند، به من می‌خندید و می‌گفت کسی نمی‌فهمد. به‌خاطر اوست که من به**

**این روز افتادم. یکی در جمع گفت: درست می‌گوید: خداوند فرموده است: بچه‌ها را درست تربیت کنید تا وقتی بزرگ شدند به راه بد کشیده نشوند.**

**◐ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

بچه‌ها را طوری تربیت کنید که بایستی باشند تا وقتی بزرگ شدند به راه خطا نروند.

مشکل را در ابتداء حل کنید

## داستان روستایی

**مرد روستایی از مال دنیا یک الاغ، خورجین و مقداری گندم داشت. روزی گندم‌ها را داخل یک لنگه خورجین ریخت آن را بار الاغ کرد و خودش نیز پیاده راه افتاد. هر چند قدمی که می‌رفت خورجین کج می‌شد. مجبور بود دوباره آن را راست کند. در همان هنگام مردی به او رسید و گفت: این چه طرز بار بردنه؟ چرا گندم‌ها را نصف نمی‌کنی و آن را در دو لنگه خورجین نمی‌گذاری؟ چرا خودت سوار الاغ نمی‌شوی؟ مرد روستایی با تعجب گفت: شما چقدر عاقلید نکند که پیغمبرید و همه‌چیز را می‌دانید؟ بلافاصله به گفته‌های او عمل کرد و سپس از او پرسید که چه‌کاره هستید؟ مرد جواب داد شغل بخصوصی ندارد. پرسید حتماً خیلی پولدارید؟ پاسخ داد خیر. گفت پس دانشمند هستید و از این راه درآمد داری؟ جواب داد خیر. بالاخره روستایی گفت پس چه‌کاره هستی؟ او گفت بیکارم. مرد با عصبانیت از الاغش پایین آمد دوباره گندم‌ها را به حالت اولیه برگرداند و به راهش ادامه داد.**

**مرد گفت تو از پیشنهاد من خوشت آمد پس چرا تغییر عقیده دادی؟**

**روستایی گفت: تو اگر چیزی سرت می‌شد کاره‌ای می‌شدی. پس حرف‌هایت هم بدرد نمی‌خورد.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

آنچه هستید بهتر شما را معرفی می‌کند تا آنچه می‌گویید.

## داستان جغد و موش

**موش صحرایی در جنگل گم شد و نمی‌توانست به منزل برگردد. به جغدی رسید. خواهش کرد که راه خروج از جنگل را به او نشان دهد.**

**جغد گفت: آسان است. مثل من بال در بیار.**

**موش گفت: چگونه؟**

**جغد با عصبانیت به موش نگاه کرد و گفت: من فقط سیاست‌گذاری می‌کنم و به جزئیات کار ندارم.**

## داستان سربازان و کانال

**مردی با لباس معمولی از کنار تعدادی سرباز خسته که در حال حفر کانال بودند، می‌گذشت. فرمانده دسته بدون اینکه کمک کند امر و نهی می‌کرد و آن‌ها را تهدید می‌کرد که زودتر کارشان را انجام دهند در غیر اینصورت جریمه خواهند شد.**

**مرد: چرا شما به آن‌ها کمک نمی‌کنید؟**

**فرمانده دسته:من فرمانده آن‌ها هستم و دستور می‌دهم و آن‌ها بایستی کار انجام دهند. اگر دلتان برای آن‌ها می‌سوزد شما کمک کنید.**

**با کمال تعجب مرد به سربازان کمک میکند تا کانال حفر شود. پس از اتمام کار از تلاش سربازان تشکر می‌کند و بعد به فرمانده دسته نزدیک می‌شود و می‌گوید: شما اگر از این به بعد بگویی که مقامتان مانع کمک کردن به زیردستان خواهد شد من راه‌حل دائمی برای آن پیدا خواهم کرد. وقتی فرمانده دسته به آن مرد نزدیک شد متوجه شد که آن مرد ژنرال واشنگتن است و از نحوه برخورد او درس گرفت.**

**عبارات کوتاه:**

**همان تغییری باشید که می‌خواهید در دنیا شاهد باشید.**

*مهاتما گاندی*

○○○○○

**رهبران به حرف‌های خود عمل می‌کنند.**
**در رهبران واقعی بین حرف و عمل فاصله نیست.**

*وارن بنس*

○○○○○

**رهبری درعمل پیاده می‌شود تا با حرف.**

*هارولد گرین*

○○○○○

**الگو بودن مهم‌ترین چیز در تأثیرگذاری روی دیگران نیست بلکه تنها چیز است.**

*آلبرت شواتیزر*

**جمعبندی:**

نقش و عملکرد ما برای کسانی که با ما کار می‌کنند بسیار تأثیرگذار است.

داشتن الگوی مناسب رفتاری بسیار لازم است. چون جهت‌ها و اهداف را مشخص می‌کنند، در رسیدن به اهداف به انسان روحیه می‌دهند، در صورت شکست همراهی می‌کنند و در مورد چگونگی غلبه بر ناکامی کمک فکری ارائه می‌دهند.

رهبران اغلب تأثیر نفوذ خود را در پیروان ناچیز تلقی می‌کنند. هر وقت از کسی شنیدید که به شما گفت "شما آخرین بار این جمله را گفتید "یا" به‌خاطر دارید آخرین بار چه گفتید". بدان که تأثیرگذار بوده‌اید.

آیا اشتباه یک ضرر مالی است یا یک سرمایه‌گذاری آموزشی؟

## داستان خصوصیات رهبری

**تام واتسون مدیر ای ب ام که در انقلاب اطلاعات بسیار صاحب نفوذ بود همیشه توانایی خود را به‌عنوان رهبر نشان داد. مدیر جوانی که تصمیم‌های بدی اتخاذ کرده بود باعث شد میلیون‌ها دلار به کارخانه ضرر وارد شود. واتسون از این موضوع مطلع شد، همه منتظر بودند فرد مورد نظر اخراج شود. مدیر جوان هم وقتی در برابر واتسون قرار گرفت گفت انتظار دارد که اخراج شود اما واتسون پاسخ داد. "هرگز مرد جوان !، ما چند میلیون دلار روی تو سرمایه‌گذاری کردیم، تازه آموزش دیدی".**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

از اشتباهات درس‌های زیادی می‌آموزیم.

معمولاً این سؤال مطرح است که کدام جنبه رهبری سازمان به‌نظر شما از همه مهم‌تر است. بلند نظری، توجه به ارزش‌های اجتماعی یا مثبت نگری؟ بسیاری ممکن است بگویند داشتن دید وسیع و مثبت نگری. اما پیتر دراکر علاوه بر این جنبه به جنبه دیگری هم اشاره دارد و می‌گوید داشتن دید وسیع کافی نیست. بلکه بایستی مطمئن شد تا دیگران نیز آن را همانطور ببینند و این هم از طریق یک دید مشترک حاصل می‌شود.

## داستان سه سنگبر

**روزی فردی از کنار خیابان می‌گذشت به سه سنگبر برخورد کرد که در حال بریدن سنگ بودند. فرد می‌خواست بداند آن‌ها چه کار می‌کنند. از اولی پرسید چه کار می‌کنید؟ پاسخ داد "من در حال بریدن سنگ هستم"**

**فرد از نفر دوم پرسید شما چه کار می‌کنید؟ پاسخ داد "من این قطعه سنگ را بصورت مکعب می‌برم تا بتوان آن را در دیوار جاسازی کرد". و از نفر سوم سؤال کرد پاسخ داد "من دارم یک کلیسا می‌سازم"**

**● نتیجه‌گیری اخلاقی:**

هر سه نفر یک کار را می‌کردند ولی هر کدام پاسخ متفاوتی دادند. هر سه می‌دانستند چگونه کار را انجام دهند ولی چه چیزی نفر سوم را از سایرین متمایز کرد.

دانستن چرایی موضوع

دیدن کل کار نه فقط وظیفه

داشتن تصویر بزرگ‌تر

کار ورای وظیفه جاری

اما پیتر دراکر این داستان را به نوع و شیوه دیگری تعبیر می‌کند ؛

سنگبر ۱: برای زندگی تلاش می‌کنم (می‌خواهم زنده بمانم)

سنگبر ۲: من تلاش می‌کنم تا بهترین سنگبر کشور باشم

سنگبر ۳: من یک کلیسا می‌سازم

اما موضوع مهمی که پیتر دراکر در بحث رهبری مطرح می‌کند این است که مسؤولیت رهبر فقط داشتن دید مشترک با سایرین نیست. بلکه ایجاد یک دید مشترک در دیگران است، لذا داستان سه سنگبر به این صورت مطرح شده است که:

سه سنگبر در حال ساختن کلیسای سنت پل انگلستان بودند. این کلیسا توسط سرکریستف ورن طراحی شده بود.

روزی که کار کلیسا شروع شد، آقای ورن بدون اینکه شناخته شود در میان کارگران رفت. او از یکی از سنگبرها سؤال کرد چه کار می‌کنید؟ پاسخ داد "در

حال بریدن سنگ هستم". همین سؤال را از سنگبر دوم پرسید. پاسخ داد "من برای چند، پوند کار می‌کنم".

مجددا از نفر سوم پرسید، پاسخ داد: من دارم به آقای ورن کمک می‌کنم تا این کلیسای زیبا را به‌خاطر خدا بسازیم.

یک از جنبه‌های رهبری ممکن است داشتن دید وسیع باشد اما لازمه آن این است که به دیگران در ایجاد دید وسیع کمک شود. این کاری است که آقای ورن انجام داده است. ما در جامعه به اینگونه افراد نیاز داریم. کسانی که ورای زمان، موقعیت و شرایط خود فکر می‌کنند و دیگران را هم به این گونه تفکر وا می‌دارند.

## رهبری موثر در کسب و کار

اگر قرار است مدیریت کاری را قبول کنید از این روش‌ها استفاده نمایید:

- قبل از اینکه دست به تغییرات سریع بزنید و حضور خود را با اعلام اینکه فرد متفاوتی هستید اعلام نمایند سعی کنید نشان دهید که قبل از هر چیزی به انجام درست کار فکر می‌کنید. حداقل در ماه اول دست به هیچ تغییری نزنید.
- سعی کنید نشان دهید که می‌خواهید چیزی یاد بگیرید. چنانچه سؤال کنید و یا توضیح بخواهید نشان دهنده ضعف شما نیست. به توان خود اعتقاد داشته باشید و دنبال جمع آوری داده باشید.
- حتماً دقت کنید که مدام از روش کار خودتان در محل قبلی سخنی نگویید. اگر ایده‌های شما واقعا مناسب باشند، همکاران به این نتیجه خواهند رسید. چون تجربه قبلی دارید و از مهارت لازم برخوردارید.
- در دسترس همکاران باشید، وانمود کنید که می‌خواهید همکارانتان را بشناسید و این را ثابت کنید.

همه کارکنان مواظب مدیر جدید هستند. تمام حرکات و سکنات او را زیر نظر دارند. افراد سعی می‌کنند اولویت‌های مدیر را در کلیه زمینه‌ها خصوصا گرایش سیاسی، سابقه کار، نحوه کار، تفکر برنامه‌ریزی دارد یا نه و اینکه چه دیدگاهی دارد را به همراه بسیاری از موارد دیگر بشناسند.

من بیش‌تر سعی می‌کنم برای اصلاح رفتار خودم، مدیر مافوق را زیر نظر داشته باشم. چون استنباطم این است که مدیران مافوق طبعا انسان‌های باتجربه‌تری هستند و می‌توانند در بسیاری از زمینه‌ها الگو باشند. کسب تجربه برای من مهم بوده است لذا سعی کردم حتی از بی‌تجربه‌ترین مدیران در مسیر شغلی درس بگیرم. وقتی زشتی و تأثیرات منفی عملکرد این گونه مدیران را می‌دیدم و تأثیرات منفی آن را در چهره همکاران مشاهده می‌کردم سعی داشتم خودم را اصلاح کنم. مدیرانی را که در شناخت مجموعه خصوصا نیروی انسانی وقت صرف می‌کنند یک سر و گردن از سایرین بالاترند و ثبات سازمانی در این مجموعه‌ها بیش‌تر است. متاسفانه در سال‌های کاری با مدیرانی برخورد داشته‌ام که به محض ورود به سازمان دست به تغییرات گسترده زدند، بدون اینکه مطالعه‌ای داشته باشند و صرفا این کار را بر اساس دستور مافوق انجام داده‌اند (قبول مسؤولیت در ازای تغییرات وسیع). متاسفانه اتخاذ این گونه روش‌ها پایه‌های سازمانی این گونه سازمان‌ها را تضعیف کرده است.

### چگونه عامل به گفته خود باشیم؟ رهبری و حمایت در عمل

اگر در سازمانی کار می‌کنید، بارها این موضوع را از زبان مدیران شنیده‌اید که حرف از تغییر و بهبود مستمر می‌زنند اما هیچ وقت به گفته‌های خود عمل نمی‌کنند. به عبارتی گفته‌های آن‌ها با عملشان تطبیق ندارد. اگر کارکنان ببینید که مدیران به حرف‌های خود عمل نمی‌کنند، تذکرات آنان بی‌اثر خواهد بود

یک مدیر زمانی پرسید "آیا آن‌ها آنچه را که من انجام می‌دهم انجام می‌دهند یا آنچه را که می‌گویم؟ مدیری پرسید" آیا واقعا من هم بایستی تغییر کنم ؟ "طرح این سؤال‌ها از جانب رئیس‌ها امیدوارکننده نیست.

قدرت رهبر سازمانی در ایجاد ارزش‌ها، فرهنگ‌ها و فعالیت‌ها غیر قابل اندازه‌گیری است. می‌خواهیم بدانیم که برای توسعه و تغییر سازمان چگونه عامل به گفته‌های خود باشیم؟ می‌خواهیم این انتقاد را که همیشه کارکنان از مدیران دارند را برطرف کنیم. یا از این ایده‌ها در جهت کمک به رهبران و مدیران استفاده نماییم.

**نکاتی برای عمل به گفته‌ها:**

موارد زیر بر اساس اهمیت مطرح می‌شوند. اگر موارد اولیه را به درستی پیاده کنید بقیه موارد هم انجام خواهند شد. چنانچه این پیشنهادها با روحیه شما همخوانی داشته باشد، پذیرش آن برای شما بسیار راحت‌تر خواهد بود. پس عمیقا به این قضیه فکر کنیدکه چرا دنبال تغییر در سازمان هستید؟

- رفتاری را که دوست دارید از دیگران ببینید را بصورت مدل در آورید. هیچ چیزی مهم‌تر از این نیست که کارکنان ببینند آنچه را که مدیر می‌گوید به آن عمل می‌کند. همانطور که مهاتما گاندی گفته است "اگر دنبال تغییر باشیم به نحوی که دوست داریم تغییر ایجاد شود قطعا این اتفاق خواهد افتاد".
- اگر دستورالعمل یا قانونی را می‌گذارید به آن عمل کنید مگر اینکه تغییرش دهید. چرا مردم بایستی به قانونی عمل کنند که رهبران به آن توجه ندارند؟

- عضو تیم باشید نه رهبر تیم. مردم از این بابت قدردان خواهند بود چون متوجه خواهند شد که شما دانش لازم را دارید و اعتماد آن‌ها به شما زیادتر می‌شود.
- به مردم در رسیدن به اهدافشان و اهدافی که برای شما مهم است کمک کنید. همیشه دو طرف موضوع را درکار ببینید.
- قول‌های عجولانه ندهید تا بعدا شرمنده شوید. مردم بایستی به شما اعتماد کنند.
- نسبت به اهداف کلان مجموعه، متعهد باشید.
- از هر طریق ممکن ابزارهای لازم رسیدن به اهداف کلان را فراهم کنید. همینطور مواردی را که در جلسات قول می‌دهید.
- مباحث استراتژیک را با کارکنان مطرح کنید تا در مورد انتظارات و جهت کار، کاملا آگاه باشند. با این عمل اعتماد درونی ایجاد می‌شود و همکاری درونی، تحریک می‌گردد.
- مدیران بایستی بازخورد بگیرند تا کنترل داشته باشند. در صورت مشکل راهنمایی کنند. این کار بایستی توسط رده‌های پایین انجام شود.
- در سال ۱۵۱۳ میلادی ماکیاولی گفت "هیچ چیزی مشکل‌تر از برنامه‌ریزی و شک‌برانگیزتر از موفقیت و خطرناک‌تر از ایجاد یک سیستم جدید مدیریت نیست. کسانی که با حفظ روش قدیم، سود می‌برند ؛ مخالفت می‌کنند و کسانی که که با روش جدید سود می‌برند موافق می‌باشند. برای پیاده سازی سیستم‌ها در شرایط خاص ورود مدیران در پیشبرد کار بسیار موثر باشد."

## ده خصوصیات رهبران اخلاقی و سازمان‌های مبتنی بر ارزش

ارزش‌ها همان فانوس‌های دریایی هستند.

این داستان یک مذاکره رادیویی بین کشتی آمریکایی و فانوس دریایی کانادا در نیوفوندلاند سال ۱۹۹۵ میلادی است.

**کشتی آمریکایی: لطفا مسیرتان را ۱۵ درجه شمالی تغییر دهید تا از برخورد جلوگیری کنید. فانوس دریایی: شما ۱۵ درجه به جنوب تغییر مسیر دهید.**

**کشتی آمریکایی: من کاپیتان کشتی نیروی دریایی آمریکا هستم. از شما می‌خواهم تغییر مسیر دهید.**

**فانوس دریایی : نه من تاکید می‌کنم شما تغییر مسیر دهید**

**کشتی آمریکایی: این کشتی حامل هواپیما است و دومین کشتی بزرگ در آمریکاست. دو کشتی جنگی دیگر ما را اسکورت می‌کنند. از شما می‌خواهم که تغییر مسیر دهید یا اینکه با شما برخورد خواهد شد.**

**فانوس دریایی: اینجا فانوس دریایی است. شما تغییر مسیر دهید.**

**اصولا سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی، ارزش‌های محوری خود را تغییر نمی‌دهند بلکه در صورت لزوم محیط یا ساختارها را تغییر می‌دهند تا ارزش‌ها را حفظ نمایند. پس ارزش‌ها، فانوس‌های دریایی هستند.**

### ۱- یادآوری ارزش‌ها

ارزش‌ها مرتبا به منظور اطمینان از یادآوری و توجه کارکنان به آن‌ها تذکر داده شود

### ۲- پاسخگویی به ارزش‌ها

ارزشیابی کارکنان بر اساس ارزش‌ها و نتایج حاصل از آن باشد.

**۳- عامل به گفتار**

رهبران اعتبار خود را با عمل به گفته‌ها کسب می‌کنند.

**۴- تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌ها**

تصمیمات جهت همخوانی با ارزش‌ها قبل از هر کاری چک می‌شوند.

**۵- هماهنگی سیاست‌ها و کارها**

قوانین، سیاست‌ها و کارها در اطمینان از اینکه در راستای ارزش‌های سازمانی هستند یا نه، ارزیابی می‌شوند.

**۶- آموزش مبتنی بر ارزش‌ها**

آموزش و سایر فعالیت‌های مرتبط در جهت نشان دادن اخلاق و کاربرد ارزش‌های سازمانی است

**۷- توجه به ارزش‌ها**

بررسی اوضاع و فعالیت‌های مرتبط با جمع آوری دیدگاه‌ها که در ارزیابی و تغییر استراتژی مهم باشد

**۸- بهبود مستمر**

تاکید بر بهبودهای کوچک و ماندگار است تا کارهای سریع و از بین رفتنی

**۹- انتخاب مبتنی بر ارزش‌ها**

حد تجویز و عمل کارکنان به ارزش‌های سازمانی معیار کلیدی در تصمیم‌گیری است

**۱۰- تشویق تلاش‌ها**

افراد به‌خاطر عمل کردن به برنامه‌ها پاداش می‌گیرند.



## هنر «نه» گفتن را یاد بگیریم

"نه" یک کلمه دو حرفی است. مهم‌ترین و قدرتمندترین کلمه در رهبری، مدیریت و ارتقاء مسیر شغلی است.

اینکه یاد بگیریم در زمان مناسب نه بگوییم یک هنر مهم در بقاء سازمانی است. "نه" گفتن یک تفکر منفی در انجام ندادن کار نیست. بلکه یک روش کنترل کار و پرسنل است تا وظیفه متناسب با اهداف مورد نظر حرکت کند و رضایت شغلی و فکری حاصل شود.

### *داستان مرد و دو همسرش*

**در روزگار قدیم، که مردها می‌توانستند بیش از یک همسر انتخاب کنند، مردی میانسال دو همسر داشت یکی جوان‌تر و دیگری مسن‌تر از خودش. هر دو او را دوست داشتند.**

**موهای مرد در حال سفید شدن بود و زن جوان دوست نداشت، لذا هر شب موهای او را شانه می‌کرد و موهای سفید را می‌کند. اما زن مسن‌تر که دوست داشت موهای مرد سفید شود تا او را با مادرزنش اشتباه نکنند هر روز موهای او را شانه می‌کرد و موهای سیاه را درحد توان می‌کند تا این‌که در نهایت مرد کچل شد.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

اگر هر چه داری ببخشی چیزی برای بخشش بیش‌تر نخواهید داشت.

کسی که اصولش را تحت نفوذ گروه‌های رقیب قرار دهد در نهایت اصولی باقی نخواهد ماند

**عبارات کوتاه:**

**تمرد کردن چیست؟ مردی که نه بگوید.**

*آلبرت کموس*

○○○○○

**می‌دانید افسون چیست؛ روش گرفتن پاسخ مثبت بدون پرسش مشخص.**

*آلبرت کموس*

○○○○○

**اگر یک خانم بگوید نه، منظورش شاید است. اگر او بگوید شاید، منظورش آری است و اگر بگوید آری، او خانم نیست. اگر یک سیاست مدار بگوید بله، منظورش شاید است. اگر بگوید شاید منظورش نه است و اگر بگوید نه او سیاست‌مدار نیست.**

*لورد دوسون*

○○○○○

**روی حرف‌های همه نمی‌شود حساب کرد. تعداد کمی حرف حسابی می‌زنند. چون حرف زدن آسان است.**

*هنری آدامز*

○○○○○

**آنچه را که می‌گویم همان است. شما هم می‌شنوید آنچه را که من می‌گویم و تمامش همین.**

*باربارا کاسافی*

**جمعبندی:**

آیا به‌نظر شما کسانی که می‌گویند بله همکاری می‌کنند و کسانی که می‌گویند نه کار شکنی می‌کنند؟ به دلایل نامشخص، نه گفتن به اعضاء خانواده یا دوست آسان‌تر از همکاران اداری است. در یک بازخورد از کارمندان نشان داده است که نارضایتی در محیط کار بیش‌تر بعلت عدم توان در رد کردن درخواست‌ها می‌باشد. بسیاری از کارمندان در برخورد با مدیران احساس فشار و استرس می‌کنند. چون اکثرا ترجیح می‌دهند در برابر درخواست آن‌ها، نه بگویند. چون علاقه‌ای به انجام کار ندارند و این موضوع در نهایت باعث استرس در محیط کار می‌شود.

خصوصیات فردی و نداشتن قاطعیت در محیط کار باعث می‌شود:

۱- نتواند نارضایتی خود را در محیط کار بروز دهد و عصبانیت فرد به محیط خانه منتقل می‌شود.

کارمندی بر سر موضوعی با رئیس خود بحث و جدل کرد و مورد پرخاش قرار گرفت. وقتی به خانه آمد بی‌هیچ دلیلی با همسر خود دعوا کرد. همسر که نمی‌خواست با شوهر مخالفت کند، با سرایدار خانه داد و بیداد کرد. سرایدار نیز که دستش به جایی نمی‌رسید با ضربه‌ای جانانه از گربه خانه انتقام این بی‌عدالتی را گرفت. پس:

- باید درد را شناخت و حل کرد.
- زیستن و موفق شدن یک هنر است و مدیری که دنبال کامیابی است باید این هنر را به شایستگی بیاموزد.

ماجرای کتک خوردن گربه پایانی ناخوشایند و غیر عادلانه دارد. برای اینکه ما نیز دچار چنین اشتباهی نشویم، باید بر رنجش خود آگاه باشیم و پیش از آنکه واکنشی از خود نشان دهیم آن را بر طرف کنیم. کسانی که کینه‌توزی‌ها و دلتنگی‌های خود را روی هم انبار می‌کنند و برای

رهایی از آن هیچ تلاش نمی‌کنند باید توجه داشته باشند که فقط برای مدت محدودی قادر به این کار هستند و از آن پس باید نتیجه عواقب این کارشان را ببینند.

**⌘ درس مدیریت:**

- پرخاشگری حاصل ناکامی زیاد است. ناکامی معمولاً در راستای بی‌نتیجه شدن تلاش در حصول به هدف یا برخورد با مانع ایجاد می‌شوند. این پدیده بیش‌تر درونی است. پرخاشگری فقط یک شیوه برخورد با ناکامی است. البته ناکامی اشکال دیگری هم دارد

الف – دلیل‌تراشی یا بهانه‌گیری. عملا تقصیر را به گردن دیگری می‌اندازد

ب – تثبیت: یعنی الگوی رفتاری خاص از فرد سر می‌زند. در حالی‌که می‌داند مشکل او را حل نمی‌کند

ج – تسلیم یا بی‌تفاوتی و بی‌قیدی. معمولاً در کارهای کسل‌کننده ایجاد می‌شود کارهایی که امیدی به بهبود در آن نیست.

۲- وقتی نتواند در برابر فشار مقاومت کند با همکاران برخورد می‌کند

۳- ممکن است به اموال اداری آسیب برساند یا داد و فریاد کند، سوت بزند، جلب توجه کند، یا هر چیزی که باعث تخلیه فشار شود.

٤- حتی دست به خودکشی بزند.

در یک شرکت جدید ؛ افراد خاص، وظایف مختلفی را انجام می‌دهند و به‌خاطر اینکه آچار فرانسه هستند مورد توجه قرار می‌گیرند. جالب توجه اینکه در شرح وظایف همه همکاران اداری در نهایت این کلمه آمده است "و غیره" یا "سایر کارهای محوله". وقتی وظایف مخدوش و نامشخص می‌باشد کارمند بایستی هر کاری که به او محول می‌شود را انجام دهد.

مشکل انجام کارهای اضافی این است که هیچ‌گونه منفعتی برای کارمند ندارد. افرادی که از شما کار می‌خواهند همه منافع را می‌برند. در انجام کارهای بی‌ارزش همه خرابکاری‌ها به نام شما تمام خواهد شد.

اگر برای شما رد یا قبول کار سخت است برای "نه" گفتن این موارد را در ذهن داشته باشید:

**۱- محکم و حاضر جواب باشید**

در پاسخ‌ها حضور ذهن داشته باشید. مستقیما نه نگویید ولی به مرور عنوان کنید. نیاز نیست مخالف باشید تا موافقت نکنید. بطور مستقیم توضیح دهید و بهانه‌های ناجور مطرح نکنید که زیر سؤال بروید.محکم باشید ولی مودب. ادب ؛ ادب می‌آورد. خوشرو باشید.معذرت خواهی نکنید چون ضعف شما را می‌رساند و احساس می‌کنند که گناه کار هستید.اگر طرف سماجت کرد و شما را تحت فشار قرار داد با اصول سازمانی خود عمل کنید. به عبارتی بحث نکنید که نتیجه نخواهد داد.

**۲- از ارتباط غیر کلامی استفاده کنید**

۹٤٪ ارتباط ما بصورت غیرکلامی انجام می‌شود(seinfeld ۱۹۹۸). اگر برای شما مشکل است که نه بگویید از زبان بدن در انتقال مطلب استفاده کنید.

مثلاً طوری نگاه کنید که عدم علاقه شما را نشان دهد. اگر موضوع جدی است لبخند بزنید تا مبهم به‌نظر آید. اگر هر دو نشسته‌اید سعی نکنید به طرف او خم شوید این طور برداشت می‌شود که شما از روی میل گوش می‌کنید. عقب بنشینید، پا را روی پای دیگر بیاندازید و دست را بسته نگه دارید. یا بدون حرکت بنشیند و به‌عنوان موافق سر را تکان ندهید. سؤال نکنید چون طرف فکر می‌کند که علاقه‌مند هستید.

**۳- وقت‌گذرانی**

اگر به گروگان گرفته شده‌اید، احمقانه است که مستقیما به تقاضای گروگانگیر نه بگویید، با این افراد مثل خودشان عمل کنید، جواب مثبت دهید و وقت‌گذرانی کنید. با این روش اگر با رئیس بدی کار می‌کنید. جواب مثبت دهید ولی بگذارید زمان بگذرد. مثل یک توپ پینگ پنگ فرایند مذاکره رفت و برگشتی است و زمان بر است. تا آن وقت رئیس راه‌حلی پیدا خواهد کرد.

**۴- کمیته تشکیل دهید**

در نظام اداری، موضوعات راه‌حل روشنی ندارند و درگیر و دار کمیته‌ها گرفتار می‌شوند. در جلسات فرصت‌ها می‌گذرد و چیزی عاید نمی‌شود. در این کمیته‌ها دقیقاً چند نفر روی یک موضوع کار می‌کنند در بین آن‌ها کسانی هستند که نه بگویند. اگر با کاری موافق نیستید، کمیته تشکیل دهید و بگذارید سایر افراد نه بگویند.

**۵- اجازه گرفتن**

از طرف بپرسید آیا با مسؤول صحبت کرده است. برای موضوعات مهم درجه‌ای از محرمانگی وجود دارد. بگویید که نظر مدیر این است که وارد این موضوع نشوید. کاری کنید که در پاسخ به درخواست‌ها بایستی نظر مافوق جلب شود. اگر با گروه کار می‌کند، بگویید که اعضاء تیم بایستی از موضوع مطلع شوند و اگر قرار است کار اضافی انجام دهید. اعضاء تیم بایستی به شما کمک کنند. لذا کاری کنید دیگران قضیه را منتفی کنند.

**۶- مشخص کردن**

هدف این است که سؤالات متعددی از درخواست‌کننده شود تا بالاخره او پشیمان شود و فکر کند که بهتر است کار را خودش انجام دهد.

طوری سؤال کنید که واقعا دنبال روشن کردن مطلب هستید. حتی اگر مطلب برای شما مشخص است، وانمود کنید که نمی‌دانید. از طرفی اعلام کنید می‌خواهید کاری برای او انجام دهید، اما دوست ندارید کار را خراب کنید.

**۷- شما هم درخواستی داشته باشید**

ایرادی ندارد شما هم از او بخواهید که کاری برایتان انجام دهد. چون با این کار او مجددا روی درخواست خود فکر می‌کند و ضرورت آن را بررسی می‌نماید.

**۸- گزارش کار**

بگویید که کارتان زیاد است و کارهای مانده و انجام نشده دارید. اگر درگیر پروژه مهمی هستید مطرح کنید تا بدانند که نمی‌توانید همزمان روی دو موضوع کار کنید. چون با این وضع هر دو به خوبی انجام نمی‌شوند. بگذارید مدیریت در مورد آن تصمیم بگیرید که کدام پروژه مهم‌تر است.

**۹- اولین واکنش را داشته باشید**

در طول جلسه اغلب، کسانی هستند که در برابر خواست مسؤول داوطلب انجام کار می‌شوند. اگر دیدید چنین درخواستی در جلسه می‌شود شما اولین کسی باشید که ضمن حمایت از کار با اظهار تاسف عدم امکان انجام کار را به‌خاطر درگیری زیاد مطرح کنید. چون امکان دارد مدیر نهایتا برای انجام آن کار اعتبار خوبی در نظر بگیرد.

**۱۰- تماس شخصی**

بسیاری از مردم نه گفتن را از طریق پست الکترونیکی و پیام کوتاه راحت‌تر می‌دانند. اما همیشه بهتر است حضوری و چهره به چهره پاسخ دهید. شاید راحت نباشد ولی شناخت خصوصیات افراد بسیار مهم است و مدیر متوجه می‌شود با چه شخصیتی کار می‌کند.

## کلام آخر

سخت‌ترین کلمه "نه" است. همانطور که گفتنش سخت است، شنیدن آن نیز سخت می‌باشد. اگر از من بپرسید، دوست دارم به همه چیز پاسخ مثبت دهم. وقتی افراد را راضی می‌کنید باعث خوشحالی می‌شود. اما می‌دانیم که پاسخ مثبت همیشه امکان‌پذیر نیست. مثلاً در هر رای‌گیری عده‌ای رای منفی دارند. وقتی فردی مراجعه می‌کند و درخواستی مطرح می‌کند یا چیزی می‌گوید شما می‌توانید به راحتی روی نظر خودتان پافشاری کنید. ولی برای اینکه از تمام جهات به موضوع نگاه کنید، می‌پرسید آیا امکان پذیر است؟ چگونه در کار تأثیر می‌گذارد؟ روی دیگران چه تأثیری دارد؟ اگر سایرین هم این درخواست را داشته باشند چی؟ لذا چیزی که برای شما تا آن زمان بسیار ساده بود می‌تواند به یک معضل مهم تبدیل شود.

نظر خود را اینگونه به فرد منتقل کنید:

" تا بتوانم پاسخ مثبت می‌دهم. اما این همیشه اتفاق نمی‌افتد، ولی سعی می‌کنم بین بله و نه تعادل برقرار شود. تشکر می‌کنم اگر شما دلایل خودتان را ارائه دهید و بدانید چیزی که به نفع همه باشد انتخاب خواهم کرد".

من کلمه "نه" را دوست ندارم. سعی کنید خودتان را جای من بگذارید.



# استراتژی شغلی مبتنی بر فرضیات غلط

وقتی می‌خواهیم یک تئوری را فرموله کنیم یا واحد تولیدی راه‌اندازی نماییم، معمولاً بر اساس فرضیات عمل می‌کنیم. فرضیه مورد استفاده معمولاً این است که این واحد تولیدی "در شرایط برابر" تاسیس شده است. اگر تغییری در این متغیرها بوجود آید وضعیت واحد متفاوت خواهد بود. موضوع مهم این که نتیجه نهایی براساس فرضیات بنا نهاده شده است لذا این فرضیات بایستی واقعی باشند . نبایستی فرضیه‌ها از روی هوا باشند. خطرناک‌ترین فرضیات آن است که بر اساس اطلاعات قدیمی آنهم با استفاده از یافته‌های ذهنی ارائه شود.

## *داستان آهوی یک چشم*

**آهویی که یکی از چشم‌هایش را از دست داده بود و نمی‌توانست کسی را با آن چشم ببیند، برای اینکه از خطر دور باشد همیشه در تپه نزدیک دریا چرا می‌کرد به نحوی که چشم سالم او بطرف خشکی بود. با این کار او می‌توانست شکارچیان را که از طرف خشکی می‌آمدند، ببیند. اما**

**شکارچیان متوجه شدند که او یک چشمش کور است. لذا با یک قایق او را از طریق دریا شکار کردند.**

**آهو در حال مرگ فریاد زد: "نقطه ضعف را نمی‌شود پنهان کرد".**

### ○ نتیجه‌گیری اخلاقی:

مشکل از جایی پیدا می‌شود که کم‌ترین انتظار را داریم.

### ○ کنایه:

اجازه ندهید دیگران نقطه ضعف شما را بدانند. شاید برای همین است که روشندلان عینکِ تیره می‌زنند. لذا هیچ کس نقص فیزیکی آن‌ها را در روز روشن متوجه نمی‌شود. از طرفی برای همین هم، جای تعجب است که چرا ناشنوایان از سمعک استفاده می‌کنند که بسیار جلب توجه می‌کند.

آیا این داستان را شنیده‌اید که:

**سه آمارشناس برای شکار رفتند. پرنده‌ای را دیدند هر سه آن‌ها، پرنده را نشانه رفتند. اولی تیراندازی کرد و با فاصله دو سانتی‌متری از ناحیه راست پرنده تیرش به خطا رفت. نفر دوم تیراندازی کرد و با فاصله دو سانتی‌متر از ناحیه چپ پرنده تیرش به خطا رفت. نفر سوم اسلحه را پایین آورد و اعلام کرد که تیراندازی شما عالی بود به طور میانگین پرنده مورد هدف قرار گرفته است.**

### ○ عبارات کوتاه:

**فکر می‌کنم بازار همیشه اشتباه می‌کند.**

*جورج سوروز*

○○○○○

**بیش از اندازه از متغیرها استفاده نکنید.**

*ویلیام اوخام*

**هیچ راهی برای اطمینان از اینکه اطلاعاتی را که می‌دهیم درست است یا نه وجود ندارد.**

*جوزف هلر*

○○○○○

**مشکل تحقیقات در این است که مردم در باره گذشته چه فکر می‌کنند نه آینده، مثل این می‌ماند که رانندگی با استفاده از آینه عقب انجام شود.**

*برنارد لومیس*

○○○○○

**استراتژی‌های موفق مثل مواد آلی، تبخیر می‌شوند.**

*روبرت واترمن*

○○○○○

**تغییر، استمرار تغییر و تغییر اجتناب‌ناپذیر فاکتور غالب در جامعه امروزی است.**

*ایساک آسیموف*

**جمعبندی:**

کسانی که مسأله عراق را دنبال می‌کنند، سخنرانی رئیس جمهور وقت آمریکا در کنگره بابت درخواست کمک جهت اعزام نیرو به عراق را شنیده‌اند. بعد از سخنرانی رئیس جمهور آمریکا، در یک بیانه‌ای که از طرف وزیر دفاع ژاپن در روزنامه‌ها چاپ شد آمده است که "رئیس جمهور آمریکا بر اساس فرضیات غلط مبنی بر وجود سلاح‌های کشتار جمعی، عراق را اشغال کرده است". گزارشات مشابه هم در سایر روزنامه‌های دنیا به چاپ رسید.

اگر دقیقاً دقت کنیم متوجه خواهیم شد آهو چه اشتباهی مرتکب شد. فرضیه او مبنی بر اینکه دشمن فقط از خشکی حمله می‌کند غلط بود. شاید آن روزها هنوز حمله هوایی و دریایی مطرح نبوده است.

تقریبا در تمام زوایای زندگی بایستی روی فرضیات درست متکی بود. وقتی که ما برنامه‌های استراتژیک شرکت را بر اساس فرضیات، آمارها، عادات مصرف و روند بازار، سطح رقابت و پایداری سیاسی و غیره پایه‌گذاری می‌کنیم ؛ چنانچه این فرضیات غلط باشند، آینده شغلی ما به خطر می‌افتد. لذا این فرضیات بایستی تست شوند. همچنین یک برنامه خوب کسب و کار بایستی شرایط را در نظر بگیرد و تا تغییرات را بر اساس این فرضیات در طول زمان مدنظر داشته باشد. در روش مدیریت نیز این کار ضروری است.

- برای اینکه جلوی فرضیات غلط را بگیرید سعی کنید گذشته را کنار بگذارید و ذهن خود را برای شرایط جدید باز نگه دارید.
- به‌خاطر داشته باشید تنها فرضیه درست این است که ممکن است فرضیه اول شما غلط باشد.
- سعی کنید فرضیاتی را که در طول روز با آن روبرو می‌شوید را بررسی کنید و فرضیات بی‌مورد را کنار بگذارید.
- سعی کنید تفکرات زاید را از خود دور کنید تا قدرت فکر کردن شما افزایش پیدا کند و نیازی به فرضیه سازی نداشته باشید.
- به ایده‌های دیگران احترام بگذارید. ایده‌های دیگران را صرفاً به جهت متفاوت بودن کنار نگذارید
- در ارزیابی تصمیمات بپرهزید چون باعث مخدوش شدن قضاوت می‌شود
- مبنای قضاوت شما بر اساس مدارک مستدل باشد و این جلوی فرضیات غلط را می‌گیرد.



# ارتباط صادقانه و اثر بخش

تعهد معیاری است که سایر خصوصیات اخلاقی به آن متکی است. یک رهبر بایستی نسبت به ارزش‌های خود صادق و در کلمات و ابراز علاقه خلوص نیت داشته باشد. وقتی نشان دادید صادق هستید روی شما حساب می‌کنند. نیت درست در کارها حتی اگر تصمیمات نادرست گرفته باشید باعث رنجش دیگران نمی‌شود. مدیریت خوب نیازمند ارتباط مستمر با کارکنان، مشتریان و ذینفعان است. به محض اینکه کارکنان متوجه شوند که مدیر دروغ می‌گوید، کسب مجدد اعتماد در کار بسیار مشکل خواهد بود.

## *داستان میمون و دولفین*

**دریانوردی در سفر دریایی خود میمونی به همراه برد تا با آن سرگرم شود. از ساحل یونان دور شدند طوفان شدیدی درگرفت و کشتی واژگون شد و دریانورد، میمون و سایر افراد مجبور شدند تا ساحل شنا کنند. میمون که روی موج شنا می‌کرد، توسط دولفین دیده شد. دولفین فکر کرد او انسان است. نزدیک شد و خودش را زیر او قرار داد تا او را به ساحل برساند. نرسیده به ساحل دولفین از میمون سؤال کردکه آیا او یک یونانی**

**است. میمون پاسخ می‌دهد که در خانواده اصیلی بدنیا آمده است. دولفین سؤال کرد که آیا او پیرایوس (لنگرگاه آتن) را می‌شناسد؟ میمون پاسخ داد که او را می‌شناسد و از دوستان خیلی خوب اوست. دولفین از این دروغ او متعجب شد و او را غرق کرد.**

**◐ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

آن‌هایی که به تزویر و دروغ متوسل می‌شوند، دیر یا زود خودشان را ته آب می‌بینند. دروغ همیشه آشکار می‌شود.

**◐ کنایه:**

بد فهمیدن نیز منجر به فاجعه می‌شود. هر چند سؤال دولفین کاملا روشن بود. ولی در ادبیات یونان فردی بنام پیرایوس وجود داشت. شاید منظور میمون آن فرد بوده است.

**◐ عبارات کوتاه:**

**صداقت داشتن با مردم شما را جلو می‌اندازد.**

*مایکل ادواردز*

○○○○○

**مرد بزرگ، آنچه را که درست است می‌گوید و عمل می‌کند.**

*منسوس*

○○○○○

**اجازه دهید احساسم را بیان کنم و آنچه را که می‌گویم احساس کنم.**

*لوییس سنکا*

○○○○○

**اگر راست بگویید نیاز نیست به خودتان فشار بیاورید.**

*مارک تواین*

**● جمعبندی:**

چند بار برای توجیه اشتباهات متوسل به دروغ شدیم؟ در بسیاری مواقع مجبور می‌شویم حرف راست را نزنیم. هر چند در این کار نیت سوئی نداریم. شاید این طبیعت انسان باشد که راست نگوید. مخصوصا در جوامعی که چاپلوسی وجود دارد، مردم تمایل به بیان مطالبی دارند که باعث خوشحالی افراد شود. تجسم کنید زمانی‌که فردی دنبال کار است در رزومه کاری خود جهت جلب نظر کارفرما مطالب را با آب و تاب عنوان می‌کند. البته سوابق انتظارات کارفرما باعث این کار می‌شود. اگر این انتظارات را برآورده نکنید، جذب کار نمی‌شوید. برعکس اگر یک متقاضی به عیوب خود اقرار کند ولی ثابت کند که می‌خواهد واقعا کار کند، آیا فکر می‌کنید بتواند جذب کار شود؟ اگر واقعا پاسخ سؤالی را نمی‌دانید، اقرار کنید که نمی‌دانید ولی دنبال پاسخ آن خواهید بود. وعده دادن و عمل نکردن اعتبار مدیر را نزد کارکنان کاهش می‌دهد.

**نکاتی برای سرپرستان در مورد ارتباط موثر**

**اطلاع‌رسانی: چیزهایی را که برای انجام کار بایستی بدانند.**

**راهنمایی کارکنان: در مورد نوع و نحوه انجام کار**

**آموزش: نیازهای سازمانی، فرهنگ‌ها و نیاز سایر بخش‌ها**

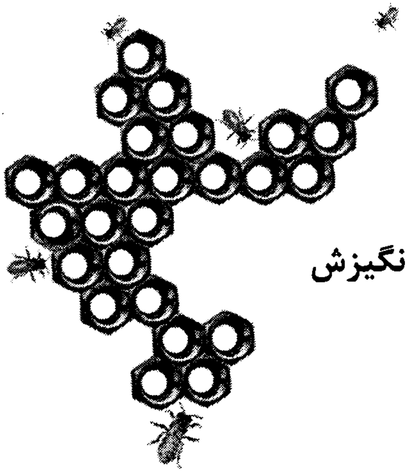
**مشخص کردن: انتظارات، نقش‌ها، مسؤولیت و زمانبندی**

**هدایت مستقیم: برای یادگیری بهتر**

**انگیزش: برای کار بهتر و رضایت کارکنان**

**دریافت و بازخورد: اطلاعات و مسائل و مشکلات**

**اصلاح: عملکرد و مشکلات رفتاری**



# رؤیاها، اهداف و انگیزش

یکی از جنبه‌های انگیزش این است که بدانیم به کجا می‌خواهیم برسیم. وقتی این موضوع روشن شد می‌توانیم یک سری مراحل را هدف‌گذاری کنیم تا نحوه اجرای آن مشخص شود. در مرحله مقدماتی که مشخص می‌کنیم چه می‌خواهیم کار بسیار سختی است. از بچه خود بپرسید می‌خواهد چه کاره شود؟ پاسخ این است که می‌خواهد در آزمون‌ها نمره خوب بگیرد تا بتواند فرد مهمی شود. اگر همین سؤال را از کارمند خود بپرسید می‌گوید دنبال ایجاد ارزش برای شرکت است. هر دوی آن‌ها اهدافی را مطرح می‌کنند که یا عموما مورد پذیرش جامعه است و یا شما دوست دارید بشنوید. البته با تکرار این موارد به مرور زمان این باور ایجاد می‌شود که اهداف مطرح شده، واقعی می‌باشند.

## *داستان دختر شیرفروش و کوزه*

**دختر شیر فروش کوزه‌ای از شیر را روی سرش گذاشته و برای فروش به بازار می‌برد. در طول راه حساب می‌کرد که با پول آن چه کاری می‌تواند**

**انجام دهد. "تعدادی مرغ از مرغ فروشی می‌خرم. این مرغ‌ها تخم می‌گذارند آن‌ها را می‌فروشم. با پول آن‌ها کلاه می‌خرم و وقتی وارد بازار شدم همه جوان‌ها به من نگاه می‌کنند. دخترهای دیگر به من حسودی خواهند کرد. ولی برای من مهم نیست". همینطور که با خودش حرف می‌زد سرش را به عقب برد،کوزه افتاد و شیرها ریخت. مجبور شد دست خالی به خانه برگردد و جریان را برای مادرش تعریف کند. مادرش گفت: آه دخترم "جوجه‌ها را قبل از پاییز نمی‌شمارند".**

### ◄ نتیجه‌گیری اخلاقی:

رؤیا منجر به واقعیت نمی‌شود

به خودتان زیاد اعتماد نکنید و موفقیت را قبل از رسیدن به نتیجه قطعی ندانید.

### ◄ عبارات کوتاه:

**برای رسیدن به آرزوهای بزرگ، فقط کار نیست،**
**رویا هم هست، فقط برنامه نیست، اعتقاد هم هست.**

***آناتولی فرانس***

○○○○○

**در درون هرکسی نیروی پیش برنده است که وقتی ظاهر می‌شود**
**رویاها را به واقعیت تبدیل می‌کند.**

***آنتونی رابینز***

○○○○○

**اگر می‌توانی چیزی را تصور کنی، حتماً به آن می‌رسید و**
**اگر می‌توانی آن را در رویا ببینی، همان می‌شوید.**

***ویلیام وارد***

**آینده متعلق به کسانی است**
**که به زیبایی رویاهای خود اعتقاد دارند.**

*روزولت*

○○○○○

**شما چیزها را همانطور که هستند می‌بینیدو می‌پرسید چرا؟**
**من در رویا چیزهایی را می‌بینم که هرگز نبودند و می‌پرسم چرا نه؟**

*جرج برناردشاو*

○○○○○

**رویایی باش. اگر رویاها نابود شوند زندگی مثل مرغ**
**بال شکسته است، نمی‌تواند پرواز کند.**

*لانگستون هیوز*

**جمعبندی:**

فکر می‌کنم، این عبارت که "جوجه‌ها را قبل از پاییز نشمارید" جایگاه خودش را دارد اما نباید کورکورانه آن را قبول کرد. بجای این، می‌گویم شمردن جوجه‌ها، کار بدی نیست چون رویاها باعث می‌شوند هدف مشخص شده و باعث حرکت و ایجاد انگیزه شود.

اجازه دهید این عبارت را کمی تجزیه و تحلیل کنیم. در بعضی از نقاط دنیا حمل چیزهای سنگین توسط مردم کار عادی است البته نه با دست بلکه با سر، آنهم با اهرم تعادل. در بعضی نقاط کشور ما نیز معمولاً این کار متداول است. دختر شیرفروش معمولاً به این صورت محموله‌های شیر را حمل می‌کرد. اما این دفعه فراموش کرد که دارد کوزه شیر را روی سرش حمل می‌کند. متاسفانه درگیری ذهنی و خیالات باعث شد تا شیرها بریزنند. آیا این موضوع هشداری نیست که ما با اوقات روزانه چه کار میکنیم؟ آیا کارهای ما آنقدر عادی شده‌اند که فراموش می‌کنیم داریم کار می‌کنیم؟ حتی می‌دانیم بسیاری از رویاهای

روزانه غیر واقعی یا غیر ممکن هستند ولی آیا وقتی به آن‌ها فکر می‌کنیم خوشحال‌تر نیستیم؟

رویا و تصورات به‌عنوان ابزارهای قوی به ما در شناخت اهداف و جهت‌های زندگی کمک می‌کنند. در یکی از فیلم‌های سینمایی، یک روبات پسر، آرزو داشت حتی برای یک روز با مادر انسانی زندگی کند. در پایان، آرزویش برآورده شد و یک روز را بصورت معمولی و عادی مثل انسان‌ها گذارند. برای روبات این خوشحال‌کننده‌ترین و کامل‌ترین روز زندگی بود. لذا این سؤال مطرح می‌شود که "اگر بخواهید یک روز کامل و شادی را داشته باشید آن چه روزی خواهد بود؟"

**بررسی سناریوها:**

مدیر اداری متاهل با سه فرزند:

"مدیر اداری می‌بیند که روزی صبح از خواب بیدار شده. در منطقه‌ای خوش آب و هواست. با گلایدر از دماوند سقوط می‌کند، با کشتی از راه دریا به کیش می‌رود. در آنجا آرزو می‌کند که تیم ملی کشور در جام جهانی اول شود، با همکاران در بهترین هتل جشن می‌گیرد". برای یک مرد متاهل، رویای داشتن یک روز خوب بدون خانواده به این معنی است که او ماجراجوست و دوست دارد وقتش را خارج از خانه بدون زن و فرزند بگذارند.

رویای یک مشاور انفورماتیک که ۱۶ سال با شرکت بوده است:

" من یک رستوران زنجیره‌ای دارم. یکی دیگر از رستوران‌های من موفق به کسب ایزو شده است. همه رستوران‌های من دارای ایزو هستند. خبرنگاران آمدند تا با من مصاحبه کنند. من بعد از مصاحبه میزبان رئیس جمهور هستم".

با تامل در موارد (پیش گفته)، متوجه می‌شوید که بحثی از انفورماتیک نیست. او دوست دارد در زمینه دیگری موفق باشد. بعد از بررسی زیاد به این نتیجه می‌رسیم که بهترین رویاهای ما داشتن ثروت، شهرت و جلب توجه است. خانواده، وظایف و مسؤولیت‌های جاری جایگاهی در رویاهای ما ندارند. به این جهت خیلی از ما با آنچه که انجام می‌دهیم خوشحال نیستیم. تعداد کمی از ما می‌توانیم از کار فعلی جدا شویم و به دنبال رویاهایمان برویم. چون بایستی خرج زندگی را تامین کنیم، لذا دست به کارهایی می‌زنیم که دوست نداریم و این محل تلاقی اهداف کوتاه مدت و بلند مدت است و برای این موضوع راه‌حل واحدی در جهان وجود ندارد.

**۱- یک راه ساده، شخصیت دادن به کارکنان در صورت امکان است.** وقتی کارمند و یا مدیر این گونه خیالات در سر دارد یعنی اینکه نیاز به توجه دارند. دنبال جلب توجه هستند پس بایستی از این موضوع استفاده کنید.

به افراد جهت ایده‌های جدید و یا کار خوب اعتبار و شخصیت بدهید. در جمع از او قدردانی کنید.

**۲- در برخورد با کسانی که می‌خواهند رئیس خودشان باشند و به استقلال خودشان فکر کنند،** بعضی ازکارهای مستقل را به این گونه افراد واگذار کنید. مسؤولیت دادن باعث آرام کردن شرایط می‌شود.

**۳- بعضی از کارکنان دنبال کارهایی هستندکه هیچ وقت انجام نداده‌اند و** به عبارتی می‌خواهند کار جدید بکنند آن‌ها را تشویق کنید و دنبال این گونه کارها باشید.



# رهبران بایستی قاطع باشند

یکی از بدترین چیزها این است که انسان با مدیر غیر قاطع کار کند. مخصوصا وقتی که تعمدا تصمیمات را به تاخیر می‌اندازد تا شاید به مرور زمان حل شود، یا اینکه کسی پیدا شود بجای او تصمیم بگیرد. این نوع مدیران بیش‌تر در خدمات شهری یا در سازمان‌های بزرگ که دارای هیأت مدیره یا شورا هستند دیده می‌شوند. متاسفانه انتخاب این نوع افراد بر اساس سابقه یا بیش‌تر بر اساس ارتباط انجام می‌شود. زمانیکه این افراد با خیال راحت به موضوع نگاه می‌کنند عده‌ای هم از اینکه با این گونه افراد مسؤول هستند بسیار ناخشنودند. هر کسی نمی‌تواند یک رهبر خوب باشد. مهارت، مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی از اهم مواردی است که یک رهبر به آن نیاز دارد.

## داستان آسیابان، پسر و الاغش

**آسیابان و پسرش در حال رفتن به بازار بودند تا الاغ خود را بفروشند. در همان ابتداء راه، تعدادی زن دور یک چاه حلقه زده و مشغول گفتگو بودند. یکی از زن‌ها گفت: نگاه کن هرگز آدم‌های احمقی مثل آن‌ها دیده‌اید که با وجود داشتن الاغ پیاده راه می‌روند.**

آسیابان با شنیدن این حرف پسرش را سوار الاغ کرد و به راهشان ادامه دادند. در مسیر به یک گروه از افراد مسن رسیدند. یکی از آن‌ها گفت: نگاه کنید این همان چیزی است که می‌گفتم. هیچ‌گونه احترامی برای بزرگ‌ترها قائل نیستند. آیا تاکنون دیده‌ای که جوانی سواره باشد و پدر پیرش پای پیاده برود؟پیاده شو جوان بگذار پدرت سوار شود. آسیابان پسر را پیاده کرد و خودش سوار شد.

در مسیر به یک عده زن و بچه رسیدند. تعدادی از آن‌ها فریاد زدند: پیرمرد تنبل، چطور دلت می‌آید سواره باشی و پسرت پیاده برود. او نمی‌تواند همپای الاغ راه برود. آسیابان پسر را هم با خود سوار الاغ کرد. هنوز به شهر نرسیده بودند یکی گفت، به خدا پناه می‌برم این الاغ شماست. دیگری گفت: اینطور که آن‌ها سوار الاغ شدند کسی فکر نمی‌کند که مال آن‌ها باشد. چرا دو نفری الاغ را حمل نمی‌کنید. آسیابان گفت سعی می‌کنیم.

بنابر این پدر و پسر با استفاده از یک چوب پای الاغ را بستند و روی شانه حمل کردند. روی پل ورودی شهر این منظره جلب توجه کرد و مردم جمع شدند و به کار آن‌ها خندیدند. الاغ که از صدای جمعیت رم کرد بود از بالای پل به داخل رودخانه افتاد.

با این کار آن‌ها شرمنده و ناراحت به خانه بازگشتند و به این فکر می‌کردند که اگر بخواهند همه را راضی نگه دارند، امکان ندارد.

### نتیجه‌گیری اخلاقی

- سعی در راضی نگه داشتن همه نهایتا به نارضایتی آن‌ها ختم می‌شود
- افراد غیر، به ندرت مشاوره خوب می‌دهند چون تعهدی ندارند. به مشاوره افراد متخصص توجه کنید و اگر اشتباه کردند برخورد کنید.

**عبارات کوتاه:**

**افکار عمومی در مقایسه با نظرات فردی**
**ازاعتدال بیش‌تری برخوردار هستند.**

*هنری دیوید توریو*

○○○○○

**شاید تعداد محدودی بله‌قربان‌گو بدنیا بیایند**
**ولی اکثر آن‌ها در زندگی بله‌قربان‌گو می‌شوند.**

*ویلیام ویرگلی*

○○○○○

**می‌دانید که چه اتفاقی برای کسی که وسط خیابان**
**ایستاده می‌افتد. ماشین بهش می‌زند.**

*آینورین بوان*

○○○○○

**هنر رهبری در نه گفتن است نه بله گفتن.**
**چون بله گفتن آسان است.**

*تونی بلر*

○○○○○

**رهبری ؛ خوب بودن نیست، درستکار بودن و قوی بودن است.**

*پل کتنیگ*

○○○○○

**من رمز موفقیت را نمی‌دانم اما رمز شکست همه را راضی می‌کند.**

*بیلی کوسبی*

**جمعبندی:**

این هشداری به بله‌قربان‌گویان یا آدم‌های خوب است. ایجاد یک رابطه دوستانه خوب با کارکنان به معنی برآورده کردن همه خواسته‌های آن‌ها نیست. شما به تمام نظرات و بازخورد افراد توجه می‌کنید اما تصمیم نهایی با شماست

و این تصمیم بایستی بر اساس نقش و وظیفه شما اتخاذ شود. من ترجیح می‌دهم با کسانی کار کنم که قوی هستند و روی عقاید و نظرشان ایستادگی می‌کنند. البته بایستی به این گونه افراد هشدار داد که افراطی برخورد نکنند و مرز ادب و احترام را نشکنند. کسانی که دلشان برای سازمان می‌سوزد و مسؤولیت می‌پذیرند معمولاً نظر می‌دهند. سازمان‌ها بایستی به این گونه افراد بها دهند.

بسیاری از افراد بصورت جمعی و گروهی کار می‌کنند و خیلی‌ها فکر می‌کنند که در گروه کار کردن یعنی راضی کردن تک تک افراد گروه. البته تجربه ثابت کرده است که این امر امکان پذیر نیست. نهایتا تضاد آراء و عقاید پیش می‌آید و کار گروه مختل می‌شود. گروه بایستی رهبر داشته باشد تا تصمیم‌گیری کند.



## مشوق‌ها، عاملی در رسیدن به موفقیت

بسیاری از کارفرمایان از کم‌کاری کارمندان خود گلایه دارند. وقتی موضوع را بررسی می‌کنید متوجه می‌شوید که این کارمندان غالباً تحصیل‌کرده، باهوش و باتجربه هستند. اگر شرایط کاری خوب برای این‌گونه کارمندان فراهم شود درجای دیگر بسیار خوب کار می‌کنند. چیزی که باعث می‌شود کم کاری کنند در عدم توانایی نیست بلکه فراهم نکردن شرایط مناسب در محیط کار است. مشوق‌های مناسب می‌تواند فاکتورهای انگیزش قوی در بسیاری از این مواقع باشد.

### *داستان سگ و خرگوش*

**سگی دنبال خرگوش کرد اما بعد از مدتی از تعقیب او خودداری کرد. بزغاله‌ای که شاهد این تعقیب بود به سگ گفت که خرگوش از شما تندتر می‌دود. سگ پاسخ داد "شما علت را نمی‌دانید، من برای غذا تلاش می‌کردم و او برای بقاء"**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

مشوق‌ها تلاش را دو چندان می‌کند

**عبارات کوتاه:**

**در هرکاری پاداش دادن باعث دو چندان شدن رضایت کاری می‌شود.**

*ایورد پیرس*

○○○○○

**ضعف و قوت و نیازهای کارکنان خود را بشناسید و نیازهای آن‌ها را در کار بدانید.**

*رابرت تونسایدر*

○○○○○

**اگر ندانید که چه چیزی باعث تحرک کارمند می‌شود آن‌ها هم حرکت نمی‌کنند.**

*رابرت سوان*

○○○○○

**انسان‌ها بیش‌تر دنبال دو چیز هستند، پذیرش و احترام.**

*مری کی اش*

○○○○○

**احساس می‌کنم بزرگ‌ترین پاداش انجام کار فرصت ایجاد کار بیش‌تر است.**

*جوناس سالک*

○○○○○

**پول، عامل ایجاد انگیزه در کارآفرینان نیست بلکه تقدیر و تشکراست.**

*ریبون سینگ*

**جمعبندی:**

همه ما در محیط‌های کاری، با پاداش و تشویق مواجه هستیم. درست است که در یک کارخانه افراد با لباس و کار مشابه فعالیت می‌کنند اما انگیزه آن‌ها برای کارکردن متفاوت است. برای دادن پاداش و تشویق بایستی ابتدا روحیه کارکنان را شناخت و فهمید که چه نوع مشوق‌هایی باعث افزایش کارایی

خواهد شد. اگر بتوانید هر کسی را با توجه به روحیه‌اش پاداش دهید کار بزرگی انجام داده‌اید. در خانواده هم موضوع به همین سبک است. بسیاری از بچه‌ها فقط با اسباب بازی راضی نمی‌شوند. کمی توجه از طرف والدین باعث افزایش روحیه آن‌ها خواهد شد.

### *پاداش کار خوب*

وجود ارتباط شفاف در یک سازمان، شروعی جهت باز شدن موضوع تشویق است. فکر می‌کنم بهتر است از کارکنان خود سؤال کنید چه نوع تشویقی را ترجیح می‌دهند. لیستی از آن تهیه کنید. به این موضوع توجه داشته باشید که پرداخت وجه همیشه اولویت اول است ولی نمی‌تواند بهترین روش تشویق باشد، هر چند در کوتاه مدت موثر باشد. معمولاً وقتی کارمند دست مدیر را پشت خود احساس می‌کند یا زمانی را با هم صرف می‌کنند برای او خیلی ارزشمند است.

**تعدادی موارد پیشنهادی**

- تشکر خشک و خالی حتی در حد یک یادداشت
- احترام کردن
- تشکر کردن از افراد در مجامع عمومی
- اعزام کارمند به ماموریت‌های تشویقی و سمینارهای آموزشی
- دادن کارت و کادویی برای موارد خاص

توجه شود اهداء کارت تولد یا سالگرد ازدواج بایستی به نحوی انجام شود که تأثیرگذار باشد. ارسال کارت توسط نامه‌رسان اداره و یا استفاده از روش‌های دیگر پسندیده نیست. در یکی از سازمان‌ها به افراد کارت تولد و سالگرد ازدواج داده می‌شد. متاسفانه کارت‌ها توسط نامه‌رسان ارسال می‌شد و در صورت عدم حضور کارمند روی میز کار او گذاشته می‌شد. مدیر بایستی شخصا این اقدام را با حضور در محل کار کارمند انجام دهد تا تأثیر لازم را داشته باشد



# کارکنان ؛ ارزشمندترین دارایی هستند

شرایط کار در بعضی محیط‌های کاری آنقدر بد است که کارکنان ؛ مریض، افسرده و یا دچار استرس می‌شوند. این موضوع در محیط خانواده نیز تأثیر می‌گذارد و حتی بعضی‌ها هم بعلت ناتوانی در ادامه کار محیط را ترک می‌کنند. مدیرانی که دنبال درآمد هستند یا دوست دارند خودشان را مطرح کنند، همه نوع فشار را به کارمندان وارد می‌کنند. چیزی که این مدیران نمی‌دانند این است که فشار زیاد و کار سخت باعث بالا رفتن سطح بهره وری نمی‌شود و قطعا عکس این موضوع اتفاق می‌افتد.

## *داستان غاز تخم طلایی*

**روزی یک مرد روستایی به لانه غاز می‌رود و یک تخم طلایی رنگ می‌بیند. وقتی تخم را بر می‌دارد متوجه سنگینی آن می‌شود و می‌خواهد آن را دور بیاندازد. ولی پیشمان می‌شود و تخم را با خود به خانه می‌برد. خیلی زود متوجه می‌شود که تخم از طلاست. هر روز صبح همین موضوع اتفاق می‌افتد و او نهایتا مردی ثروتمند می‌شود. همین طور که ثروت او بیش‌تر**

**می‌شود حریص‌تر نیز می‌گردد و فکر می‌کند که یک دفعه تمام تخم‌های طلا را از غاز بگیرد لذا او را می‌کشد و چیزی در شکم او پیدا نمی‌کند.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

حرص سرچشمه خوبی را می‌خشکاند

کسانی که زیاد دارند، باز هم بیش‌تر مـی‌خواهنـد. لـذا همـه چیـز را از دست می‌دهند.

**کنایه:**

به‌نظر می‌رسد کشتن غاز احمقانه باشد. لذا یک مشاور مالی راه بهتری بـرای درآمد از این غاز پیشنهاد می‌کند:

۱- با جوجه‌کشی ممکن است غازهای تخم‌طلایی دیگر به‌دنیا بیایند.

۲- غاز در بازار سهام عرضه شود.

۳- مشابه سازی، تکثیر سلولی خوب است.

٤- پیدا کردن حامی مالی و تبلیغات برای غاز.

۵- فروش غاز در بازار

## *داستان بچه شتر*

**بچه شتر از مادرش می‌پرسد: ممکن است سؤالی بپرسم؟**

**مادر پاسخ می‌دهد. بپرس!**

**بچه شتر: چرا شتر کوهان دارد؟**

**مادر: چون شتر حیوان کویر است، بایستی مخزن آب داشته باشد تا زنـده بماند.**

**بچه شتر: چرا پاهای شتر بلند و پنجه‌های آن گرد است؟**

**مادر: برای راه رفتن درکویر**

**بچه شتر: چرا مژه‌های شتر بلند است؟**

**مادر: برای حفاظت از گرد و خاک در بیابان است**

**بچه شتر: پس چرا با این همه مزایا ما را در قفس حبس کردند؟**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

مهارت، دانش، توانایی و تجربه زمانی کاربرد دارد که در موقعیت مناسب باشید. شما کجایید؟

## *داستان جوجه اردک*

**جوجه اردکی را کنار گربه‌ای گذاشتند تا از او مراقبت کند. گربه گمان کرد فرزند اوست و جوجه هم گربه را مادرش می‌پنداشت و از او تقلید می‌کرد. تا اینکه روزی با هم از کنار دریاچه‌ای می‌گذشتند، جوجه اردک بی‌درنگ در آب پرید و گربه وحشت زده فریاد زد بیا بیرون غرق می‌شی. جوجه اردک پاسخ داد نه من اینجا می‌مانم چون در محیط مورد علاقه خودم هستم و این کار را خوب بلدم. شما نمی‌فهمید شنا چه لذتی دارد.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

- هر کسی به آنچه می‌رسد که لایق است
- هر کسی به جایی تعلق دارد

**عبارات کوتاه:**

**مهم‌ترین فاکتور در کارخانه‌ای ب ام، احترام**
**به افراد است که زمان زیادی از وقت مدیریت را می‌گیرد.**

*توماس جی واتسون*

○○○○○

**مردم شریان اصلی اقتصاد هستند.**

*رادادینگتون*

○○○○○

**با افراد نمی‌شود مثل کالای گران قیمت برخورد کرد.**

*اندوگرو*

○○○○○

**منابع انسانی، بالاترین دارایی هر شرکت است.**

*مارسی*

**جمعبندی:**

اغلب این اصطلاح را شنیده‌اید که "غاز تخم طلایی را نکشید". بسیاری از افراد غاز تخم طلایی زندگی خود را نمی‌شناسند. یک کارخانه تولیدی ممکن است یک ماشین تولیدی را به‌عنوان ارزشمندترین کالا حفظ کند. یک ماهیگیر ممکن است از قایق و تور ماهیگیری به نحو احسن نگه داری کند. در همه این موارد به‌نظر من نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی به حساب می‌آید. علیرغم داشتن پیشرفته‌ترین ماشین‌ها باز هم به مهارت نیروی انسانی نیاز می‌باشد. در طول این سال‌ها بسیاری از شرکت‌ها، موفقیت خود را مرهون نیروی انسانی می‌دانند و لذا سرمایه‌گذاری برای آموزش آن‌ها افزایش یافته است. قبل از اینکه به افراد برای کار بیش‌تر فشار بیاورید فکر کنید برای خوشحالی او چه کاری بایستی انجام دهید.



# کار گروهی - یک امتیاز رقابتی

در کار گروهی بایستی ارزش فردی مورد توجه باشد. بسیاری از مدیران فکر می‌کنند در کار تیمی خوب هستند. اما وقتی دست به‌کار می‌شوند تمام کار را قبضه می‌کنند و نظرات خودشان را به گروه تحمیل می‌کنند. آن‌ها نسبت به نظرات و پیشنهادهای سایرین توجه نمی‌کنند. بعضی مواقع شاید از افراد کسب نظر کنند ولی قبلا تصمیم خود را گرفته‌اند، لذا ایده‌های خود را بر نظرات سایرین ترجیح می‌دهند. اینگونه مدیران زمانی‌که کار به نتیجه نمی‌رسد دیگران را مقصر می‌بینند و وقتی کار به خوبی انجام می‌شود همه چیز را به نفع خودشان تمام می‌کنند.

## *داستان یک دسته چوب*

**پدری تعدادی پسر داشت که همیشه با هم نزاع داشتند. او دنبال راهی می‌گشت که نشان دهد نزاع جمعی به نتیجه نمی‌رسد و باعث بدبختی آن‌ها خواهد شد. در یک روز که نزاع به شدت بالا گرفت او از یکی از آن‌ها خواست تا یک دسته چوب برای او بیاورد. او به هر کدام یک دسته چوب داد تا آن‌ها را بشکنند. هیچ کدام نتوانستند این کار را بکنند. پدر دسته چوب را باز کرد و به هرکدام یک تکه چوب داد و از آن‌ها خواست**

**تا چوب را بشکنند. این کار برای آن‌ها آسان بود. پدر گفت: پسران من آیا نمی‌بینیدکه با هم بودن چقدر خوب است و باعث کمک و تقویت می‌شود و هیچ دشمنی نمی‌تواند به شما آسیب برساند. در حالی‌که هر کدام تنها باشید احتمال اینکه ضربه بخورید بسیار زیاد است.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

قدرت در اتحاد است

خانواده از هم پاشیده خیلی آسان ضربه پذیر می‌شود

پیروزی در اتحاد و شکست در تفرقه است.

**عبارات کوتاه:**

**شرکت‌های موفق اعتقاد دارند که تیم‌ها یا گروه‌ها پایه‌های اصلی موفقیت سازمان می‌باشند.**

***آنتونی جی***

○○○○○

**یک تیم شامل افراد با عناوین شغلی مشخص نیست، بلکه هر تیم ترکیبی از افراد هستند که نقش مشخصی دارند.**

***مریدیت بلبین***

○○○○○

**برای برنده شدن در بازی به مهارت نیاز است ولی برای برنده شدن در مسابقات به کار تیمی نیاز می‌باشد.**

***مایکل جردن***

○○○○○

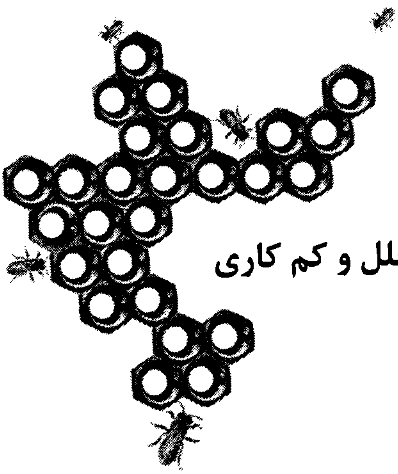
**کار تیمی یک فعالیت متعادل و مستمر بین علایق فردی و گروهی می‌باشد.**

***سوزان کامپل***

○○○○○

**○ جمعبندی:**

تیم کاری یک شبه ایجاد نمی‌شود. چیدن بهترین نیروها کنار هم و وادار کردن آن‌ها به کار تیمی، کارساز نخواهد بود. بایستی جاذبه‌ای بین این نیروها وجود داشته باشد تا باعث ایجاد سینرژی شود. اگر بحث خصوصیات فردی را در نظر بگریم این جاذبه با ایجاد هماهنگی بین ماموریت و وظایف ایجاد می‌شود. یا توجه به مشوق‌های کاری بسیار حائز اهمیت است. در کنار توجه به یک سری افراد متخصص، برنامه پاداش بایستی براساس عملکرد جمعی باشد و کم‌تر به مهارت‌های فردی اشاره شود.



# کنترل و فائق آمدن به تعلل و کم کاری

در بعضی مواقع خودمان یا همکاران متهم به کم کاری می‌شویم. آیا تعلل کار بدی است؟ آیا تعلل یک نوع تنبلی است؟ آیا ضعف در تصمیم‌گیری باعث این کار می‌شود؟ آیا با فردی که در کار تعلل می‌کند دوست می‌شوید؟ ما کم کاری را تنبلی نمی‌دانیم. در حقیقت بعضی از تعلل‌ها باعث نتایج خوب می‌شود. این یک بحث انگیزشی است که مورد توجه قرار می‌گیرد.

## *داستان بلدرچین و جوجه‌اش*

**بلدرچین همراه جوجه‌اش در مزرعه گندم لانه داشت. روزها می‌گذشت و گندم‌ها رشد می‌کردند. یک روز که گندم‌ها طلایی شدند و آماده درو گردیدند کشاورز و فرزندش به مزرعه آمدند. کشاورز گفت: این گندم‌ها آماده درو می‌باشند ما بایستی همسایه‌ها را صدا کنیم تا کمک کنند این گندم‌ها را درو کنیم. جوجه از این قضیه ناراحت شد وقتی مادرش برگشت داستان را برایش تعریف کرد. بلدرچین گفت: اگر قراره از همسایه‌ها کمک گرفته شود به این زودی‌ها کار انجام نمی‌شود. مدتی گذشت، گندم‌ها واقعا**

**رسیدند به نحوی که با هر باد گندم‌ها روی زمین می‌ریختند. کشاورز گفت: اگر این گندم‌ها خیلی سریع درو نشوند ضرر زیادی خواهیم خورد. ما نمی‌توانیم منتظر همسایه‌ها باشیم بایستی خودمان دست به‌کار شویم.**

**وقتی جوجه موضوع را به مادر منتقل کرد. بلدرچین گفت ما بایستی فورا اینجا را ترک کنیم، وقتی یک مرد تصمیم می‌گیرد که کار را خودش انجام دهد و به کسی متکی نباشد قطعا آن کار را انجام خواهد داد.**

### ◆ نتیجه‌گیری اخلاقی:

کمک به خود بهترین کمک‌هاست.

تعلل، دزد وقت است.

### ◆ عبارات کوتاه:

**سیاست من این است که کار هر روز را همان روز انجام دهم.**

*آرتور ولینگتون*

○○○○○

**اگر هدف انجام درست کار است سریع آن را تمام کنید، وقت گذراندن مشکل را حل نخواهد کرد.**

*وزن بافت*

○○○○○

**من کار کردن را دوست دارم و جذب آن می‌شوم.**
**ساعت‌ها می‌نشینم و به آن نگاه می‌کنم: من دوست دارم**
**کار با خودم باشد: ایده جدایی از کار قلبم را به درد می‌آورد.**

*جزومی کی*

○○○○○

**حتی اگر در مسیر درستی باشید چنانچه حرکت نکنید له خواهید شد.**

*ویل راجرز*

**یک تصمیم غلط قابل برگشت است. اما تأخیر در تصمیم‌گیری قابل برگشت نیست و خسارت دائمی بهمراه دارد.**

*جان گالبریت*

○○○○○

**برای انجام کار در آینده جمله‌ای زیبا بساز. مطمئناً جمله زیبا و جالب توجه‌ای خواهد بود.**

*جرج برنارد شاو*

**جمعبندی:**

بسیاری از افراد مدعی هستند که هرگز کم کاری نمی‌کنند در حالی‌که واقعیت چیز دیگری است. افراد ممکن است دیر به جلسه برسند چون محل کار خودشان را بموقع ترک نمی‌کنند و ترافیک را بهانه دیر آمدن قرار می‌دهند.

آن‌ها عادت دارند قبوض جرائم را آخرین دقایق پرداخت کنند یا اینکه بعد از چند بار یادآوری اقدام نمایند. تعمیرات وسایل منزل را بعد از چند بار تذکر و داد و فریاد اعضای خانواده انجام می‌دهند. در آخرین مهلت و به اصطلاح دقیقه ۹۰ کارها را انجام می‌دهند. نکته قابل توجه اینکه افراد کم کار می‌توانند مثل افراد پر کار به نتایج برسند. بچه‌ها می‌توانند تا یک ماه قبل از امتحانات با کامپیوتر بازی کنند و در مدت یک ماه باقیمانده به حد مورد انتظار می‌رسند و امتحانات را با نمره خوب می‌گذرانند. در محل کار هم مشاهده می‌کنیم که چگونه بعضی افراد روز قبل از اتمام زمان پروژه موتورها را روشن می‌کنند و کار را انجام می‌دهند. آن‌ها شبانه‌روز کار می‌کنند و می‌توانند در زمان مقرر کار را انجام دهند. این افراد تنبل نیستند. استراتژی آن‌ها این است که در یک مسابقه اول آرام و بقیه زمان را با تمام توان بدوند. یک دوره فترت و کم کاری با یک دوره کوتاه پرکاری دنبال می‌شود. هم چنین افراد کم کاری هستند که حتی به نتیجه نمی‌رسند. آن‌ها منتظر می‌مانند و امیدوارند که مسائل خود به خود حل شود.

**نکته:**

اقرار می‌کنم که بعضی مواقع کم کاری می‌کنم و این را یک استراتژی می‌دانم. در بسیاری مواقع بایستی آمادگی فکری ایجاد نمایم، لذا کم کاری و تعلل از این بابت صورت می‌گیرد.

فکر می‌کنم تنبلی شکلی از کم کاری است. کم کاری یعنی به تاخیر انداختن کارهایی که می‌تواند منطقا سریع انجام شود. وقتی کاری را به تاخیر می‌اندازیم دلایل زیادی می‌تواند داشته باشد. تنبلی مهم‌ترین آن‌هاست. برای من عدم علاقه در انجام کارهای روزمره دلیل تاخیر است. اما برای سایرین می‌تواند نداشتن آگاهی و توان کار، آماده نبودن و ترس از شکست در کار باشد. وقتی خوب دقت کنید، متوجه خواهید شد، افراد به دلایل غلط به کاری گمارده شده‌اند.

به‌نظر من انجام آزمون‌های استعداد برای گزینش افراد در کار بیش‌ترین سهم را در نارضایتی محیط کار دارد. داشتن استعداد برای یک کار مثل داشتن علاقه برای آن کار نیست. من همیشه افراد علاقه‌مند به کار را بر افراد زرنگ و با استعداد ترجیح می‌دهم. لذا افرادی که علاقه‌ای به کار ندارند کم کم در کار مسامحه می‌کنند.

در سیستم‌های اداری سعی می‌کنم علاقه افراد را در کار بدانم. ولی کم‌تر اتفاق می‌افتد در محیط‌های اداری توزیع کار بر اساس علاقه باشد چون محدودیت‌ها مانع این کار خواهد شد. البته همکارانی داشتم که با آموزش بهتر، فراهم کردن امکانات بهتر و نحوه تغییر در شیوه کار، علاقه مندی به کار در آن‌ها ایجاد است.

**اما روان‌شناسان معتقدند افراد :**

۱. روش چگونگی انجام کار را نمی‌دانند لذا وقت زیادی صرف می‌کنند تا راه‌حل پیدا کنند.
۲. نمی‌خواهند برای یک تصمیم بد، سرزنش شوند لذا اگر در آخرین دقایق تصمیم بگیرند و این تصمیم درست نباشد خیلی احساس بدی ندارند چون در زمان بسیار کوتاه تصمیم‌گیری انجام شده است.
۳. احساس بی‌حوصلگی در کار می‌کنند.
٤. مجبور می‌شوند کاری که علاقه ندارند، انجام دهند
۵. زمان زیادی برای انجام کار دارند.
٦. اینطور فکر می‌کنند که اگر کار در زمان کوتاهی انجام شود با چالش بیش‌تری روبرو شده و احساس خوبی دارد
۷. از این که احساس کنند شکست می‌خورند کار را به تاخیر می‌اندازند.
۸. می‌خواهند کار را بدون نقص و کامل انجام دهند و به همه مسائل توجه داشته باشند
۹. درگیر هستند و نمی‌توانند بر زمان مدیریت کنند
۱۰. مشکل شخصی دارند و فکرشان درگیر است.

اگر این افراد کنترل نشوند کم کاری می‌تواند برای سلامتی و شکوفایی فرد یک خطر بالقوه باشد. این فکر بصورت گسترده وجود دارد که کم کاری باعث استرس، فشار، افسردگی و مشکلات خانوادگی می‌شود.

حال که بحث تنبلی شده، جا دارد به این نکته پی ببریم که تنبلی در بعضی شرایط می‌تواند مفید و کارساز باشد.

## *تنبلی مولد*

این نکته را بویژه برای مدیران ارشد واحدهای تولیدی مطرح می‌کنم شاید باعث ایجاد فکر تازه‌ای در این عزیزان شود و نحوه برخوردشان با همکاران تغییر کند.

گزارش تاخیر در اجرای پروژه‌های بزرگ و حتی عدم موفقیت پروژه‌ها و برنامه‌ها در سطح کشور نشان از وجود چالش بزرگ دارد. البته تمام دنیا با این چالش روبرو می‌باشد. از یک طرف روبرو بودن با رکود جهانی و از طرفی نیاز به تغییر برای بقاء باعث می‌شود تا اجرای طرح‌های بزرگ نیازمند مدیریت پروژه باشد.

**چگونه مطمئن شویم که مدیر پروژه موفق خواهد بود؟**

همه ما از قانون ۲۰/۸۰ پارتو مطلع هستیم. افراد زیرک اما تنبل می‌توانند در کار روزانه از این اصل استفاده کنند. این اصل برای مدیر پروژه به این معنی است که او روی ۲۰٪ موضوعات تمرکز می‌کند و این اولین مرحله مولد بودن است.

اگر بخواهیم از نظر علمی این موضوع را بحث کنیم، بایستی بگوییم تنبلی به تنهایی خوب نیست. تنبلی هم حال و هوای خودش را دارد و نوع جالب تنبلی، مولد است. به عبارتی این نوع تنبلی فقط تنبلی نیست بلکه چیزی ورای آن است. ترکیبی از تنبلی و هوش است. افراد تنبل و زیرک در جامعه روی دیگران تأثیر می‌گذارند و بهترین نیروها برای رهبری و هدایت می‌باشند. این تئوری سال‌ها قبل در ارتش آلمان توسط ژنرال ون مولتک اجراء شده است. او افسران خود را به چهار دسته تقسیم کرد. این تقسیم بندی که براساس خصوصیات فکری و فیزیکی انجام شده بود، عبارتند از:

نتیجه:

نوع الف – از نظر فکری کودن و فیزیکی تنبل

نوع ب – از نظر فکری قوی و فیزیکی با انرژی

نوع ج – از نظر فکری کودن و فیزیکی با انرژی

نوع د – از نظر فکری قوی و فیزیکی تنبل

افراد نوع الف – کارهای تکراری و آسان را انجام می‌دادند. این افراد در ارتش می‌ماندند و مشکل هم برای ارتش نداشتند.

افراد نوع ب – جزء نگر بودند و عموما مدیران خوبی به حساب نمی‌آمدند. این افراد ارتقاء می‌یافتند ولی نه در حد فرماندهی چون فرمانبردار خوبی بودند.

افراد نوع ج – خطرناک بودند و بایستی مدام کنترل می‌شدند چون قدرت بدنی آن‌ها باعث مشکل می‌شد. این افراد اغلب یا از کار برکنار می‌شدند و یا در ارتش نمی‌ماندند.

افراد نوع د – این دسته به مقامات بالا می‌رسیدند. به اندازه کافی زرنگ و باهوش بودند و نیازها را متوجه می‌شدند. لذا با تنبلی خودشان دنبال راه‌حل ساده انجام کار بودند. آن‌ها راه موفقیت را می‌دانستند. این افراد روی دیگران تأثیر می‌گذاشتند و می‌توانستند مدیر شوند.

مدیر پروژه‌ای که تنبل مولد است دارای خصوصیات نوع د است. اگر می‌خواهید کار سختی انجام دهید به این نوع افراد واگذار کنید مطمئن باشید که راه‌های آسان را برای انجام آن پیدا می‌کنند.

## *پیشنهادهایی برای رفع کم کاری*

**۱- کار به اجزاء کوچک‌تر تقسیم شود**

اگر کار بسیار بزرگ است سعی کنید آن را به قسمت‌های کوچک‌تر تبدیل در این صورت انجام آن آسان‌تر خواهد بود.

**۲-الویت‌بندی**

ابتداء اولویت بندی کنید. چون هر کاری دارای اولویت نیست. لذا کارهای مهم و فوری را سریع انجام دهید نه اینکه آنچه مصلحت است انجام شود.

**۳- کاهش عوامل از بین برنده تمرکز**

مثلاً خاموش کردن تلویزیون، بستن در، کشیدن پرده‌ها، تنظیم نور

**مردی در کنار رودخانه ایستاده بود. ناگهان صدای فریادی را می‌شنود و متوجه می‌شود کسی در حال غرق شدن است. فورا به آب می‌پرد و او را نجات می‌دهد. اما بلافاصله فریاد دیگری می‌شنود و فرد دیگری را نجات می‌دهد. در همین اثنا صدای چند نفر دیگر را می‌شنود که غرق می‌شوند. آن‌ها را نیز نجات می‌دهد غافل از اینکه در چند قدم بالاتر دیوانه‌ای مردم را یکی یکی به آب می‌اندازد.**

**۴- خلوت کردن میز کار**

محیط را تمیز و ساده نگه دارید و هر چیز را سر جای خود بگذارید

**۵- برای دل خودتان کار کنید**

کار را برای خودتان انجام دهید. هیچوقت این فکر را نکنید که برای رئیس یا فرد دیگری کار می‌کنید

**یک مهندس ساختمان درخواست بازنشستگی کرد. رئیس از او خواست تا برای آخرین بار یک خانه دیگر بسازد. قبول کرد ولی مشخص بود که دل**

**به کار نمی‌دهد. لذا با بی‌میلی کارش را شروع کرد و خیلی سریع کار را تمام کرد. وقتی کار تمام شد رئیس برای بازرسی آمد و کلید خانه را به او هدیه کرد. او خجالت کشید. اگر می‌دانست قرار است صاحب خانه شود بیش‌تر دقت می‌کرد و اینقدر سر هم بندی نمی‌کرد.**

لذا نتیجه‌گیری می‌شود:

همه چیز به ما بستگی دارد. زندگی را ما می‌سازیم. نهایتا با فشارهایی که به ما وارد می‌شود می‌فهیم که بایستی بهتر عمل کنیم، چون نتیجه همه کارها به خود ما بر می‌گردد.

ما مهندس زندگی خود هستیم. بایستی بدانیم که تمایلات و انتخاب‌های ما، خانه ما را می‌سازد.

**۶- هدف‌گذاری**

واقع بینانه هدف‌گذاری کنید، خیلی ایده‌آل‌گرا نباشید چون به نتیجه نمی‌رسید.

**۷- به عواقب کار فکر کنید**

چنانچه کار بایستی توسط شما انجام شود بهتر است هر چه زودتر تمامش کنید در غیر اینصورت به عواقب آن فکر کنید.

**۸- به خودتان روحیه دهید**

مخصوصا وقتی کار را تمام کردید یا کاری کردید که احساس خوبی داشته باشید.

**۹- شروع کنید**

همیشه کار را شروع کنید اگر در حال نوشتن هستید، هر چه به فکرتان رسید، بنویسید. به محض اینکه نوشتید امکان اصلاح آن فراهم خواهد شد. بندرت زمان و شرایط مناسب برای انجام کار فراهم می‌شود. لذا برداشتن اولین قدم باعث حرکت می‌شود.

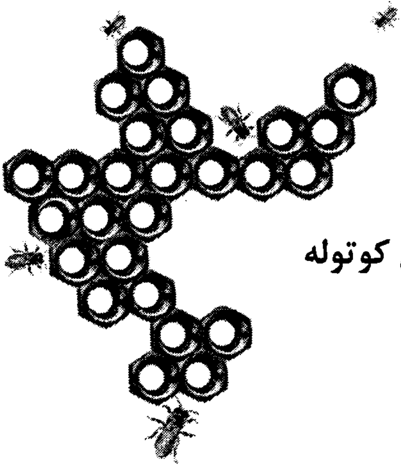
**مردی ۴۲ ساله تصمیم گرفت پزشک شود. اما از آنجایی که مردد بود موضوع را با یک دوست درمیان گذاشت. دوستش پرسید، برای پزشک شدن باید چند سال درس بخوانی؟**

**جواب داد ۷ سال. پرسید آن وقت چند سالت می‌شود؟ گفت معلوم است ۴۹سال. پرسید حالا اگر درس نخوانی چند سالت می‌شود؟ باخنده گفت، باز هم ۴۹ سال.**

**دوستش گفت اما فرقش این است که در این حالت یک پزشک ۴۹ ساله خواهی بود و درحالت بعد، نه.**

لذا نتیجه‌گیری می‌شود:

- غیرممکن وجود ندارد.
- زندگی یعنی بالا رفتن از سربالایی نه پایین آمدن از آن. کسی که پایین می‌آید می‌بازد و آن که بالا می‌رود زندگی را پر تحرک‌تر و با نشاط‌تر می‌سازد.
- هیچ‌گاه برای بروز خلاقیت‌های درونی دیر نیست و همیشه می‌توان از اول شروع کرد.



# رئیس‌های کوتوله

در سیستم‌هایی که مدیران بر اساس شایستگی انتخاب نمی‌شوند، تلاش و رقابت تنها ملاک پیشرفت نیست مخصوصا وقتی که با مدیران و رئیس‌های بی‌فکری روبرو هستید. همه ما در زندگی با این گونه رئیس‌ها مواجه بوده و هستیم. یکی از جوک‌های همکاران در اداره این است که چگونه این گونه افراد به مدیریت رسیدند. هر کسی حدس می‌زند که ارتباط و رابطه‌گرایی ملاک انتخاب این گونه مدیران است. جالب این است که مسیرهای برخورد با این نوع رئیس‌ها بسیار محدود و بسته است چون از روش عقلایی نمی‌توان با آن‌ها برخورد کرد. از طریق غیر عقلایی هم زورشان بیش‌تر از همه است. لذا نمی‌توان خیلی امیدوار بود که شرایط با وجود این گونه رئیس‌ها بهتر شود.

### *داستان الاغ در پوست شیر*

**الاغی پوست شیری را پیدا کرد و پوشید و به حیوانات حمله می‌کرد. همه فرار می‌کردند و او از این بابت خوشحال بود و خوشحالی خود را با نعره بلند اعلام می‌کرد. روباهی که مثل دیگران از او ترسیده بود. مدتی مکث**

**کرد وقتی خوب گوش کرد دید صدای او فرق می‌کند. به الاغ نزدیک شد و با خنده گفت: "اگر دهانت را بسته نگه می‌داشتی شاید مرا می‌ترساندی اما خودت را لو دادی احمق".**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

لباس خوب شاید عیب شما را بپوشاند اما کلمات احمقانه همه چیز را افشا می‌کند

یک احمق شاید با لباس و ظاهر خوب دیگران را فریب دهد اما حرف زدن او همه چیز را لو می‌دهد

## داستان بوقلمون و گاو

**یک بوقلمون با گاو صحبت می‌کرد من دوست دارم بالای درخت بروم ولی انرژی لازم را ندارم.**

**گاو: چرا از کود حیوانی استفاده نمی‌کنی پر از انرژی است.**

**بوقلمون: مقداری از کود حیوانی می‌خورد و روی پایین‌ترین شاخه درخت می‌رود.**

**روز بعد مقدار بیش‌تری می‌خورد و به شاخه دوم می‌رسد. نهایتا به بالاترین نقطه درخت صعودی می‌کند. در این لحظه توسط یک شکارچی رویت شده و مورد هدف قرار می‌گیرد.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

ممکن است با هر وسیله‌ای به جایگاه و مقام بالاتر برسید، ولی آن وسیله نگهدار شما نخواهد بود.

**⌘ درس مدیریت:**

کسب تجربه، طی کردن مدارج اداری وکسب تدریجی مهارت باعث حفظ مدیر خواهد شد.

**➲ عبارات کوتاه:**

**بهتر است دهانت را ببندی، تا همه فکر کنند که احمقی. اگر باز کنید همه را از شک و تردید درمی‌آورید.**

*مارک تواین*

○○○○○

**مرد عاقل به تجربه نیاز ندارد و احمق به آن توجه ندارد.**

*آگرن ناش*

○○○○○

**زرنگی محدودیت خودش را دارد ولی حماقت آنقدرها هم دست و پا چلفتی نیست.**

*آلبرت هوبارد*

○○○○○

**اگر یک بار اعتماد دیگران را سلب کنید، دیگر نمی‌توانید نظر آن‌ها را جلب کنید. این یک واقعیت است که شما ممکن است همه مردم را بعضی مواقع گول بزنید یا بعضی افراد را همیشه گول بزنید ولی همه مردم را همیشه نمی‌توانید گول بزنید.**

*آبراهام لینکن*

**➊ جمعبندی:**

آیا رئیس شما مدیر است یا شبه مدیر؟ تشخیص مدیران کوتوله بسیار آسان است. این نوع مدیران در سابقه کاری خود اغراق می‌کنند و مدرکشان را به رخ دیگران می‌کشند. فقط خود را باور دارند.

وقتی صحبت می‌کنند شما فکر نمی‌کنید که اصلا سواد داشته باشد. خام و ناپخته هستند و تصمیمات غلط می‌گیرند. و یا اصولا وابسته بودن به مافوق از خصوصیات این مدیران است. بیش‌تر سایه هستند و سعی می‌کنند زیر مجموعه را هم در سایه نگه دارند.

چگونه می‌توان با این نوع مدیران کارکرد؟

بستگی دارد که دنبال چه باشید

۱- با هر تصمیمی مبارزه کنید و شمشیر را از رو ببنید.

۲- بی‌تفاوت و دنبال وقت‌گذرانی باشید و سرتان را به کار خود بند کنید.

## *نکاتی در مورد کار کردن با رئیس‌های کوتوله*

**۱- او را سرزنش نکنید**

در سیستم اداری، کارکنان بر اساس سابقه به ریاست می‌رسند. اصولا هر چه سابقه کار بیش‌تر باشد احتمال رئیس شدن هم بیش‌تر است. با وجود اینکه فرد می‌داند محدودیت‌ها و نارسایی‌ها دارد ولی این پیشنهاد را رد نمی‌کند. شاید رئیس‌های کوتوله هم در این شرایط قرار گرفته و قبول مسؤولیت کرده‌اند. عموما گفته می‌شود که فرد دنبال پست نبوده بلکه به او تکلیف شده است. در یک روز که باران به شدت می‌بارید، متوجه کارگر شهرداری شدم که داشت به چمن‌های پارک آب می‌داد. پرسیدم چرا در این شرایط آب می‌دهد؟ گفت به من دستور داده‌اند در هر شرایط بایستی به چمن‌ها آب بدهید.

**۲- احترام به جایگاه نه شخص**

وقتی فکر می‌کنید که دستورالعمل‌ها از طریق سیستم و افراد مافوق صادر می‌شود کار آسان‌تر خواهد شد. وقتی گفته می‌شود که مدیریت دنبال انجام

این کار است در مقابل اینکه گفته شود که آقای فلانی دنبال این کار است فرق می‌کند. وقتی کار فردی می‌شود برخوردها نیز شخصی خواهد شد. در این حالت کار، خوب انجام نمی‌شود. چون دوست نداریم به فرد کمک کنیم ولی اگر سیستم باشد پذیرش کار آسان‌تر است.

**۳- تهدید برای مدیریت نباشید**

با همکاران رقابت کنید نه با رئیس‌ها. انسان به‌خاطر حس تهدید سعی می‌کنند تمام حالات دفاعی خود را به‌کار بگیرد. اگر شایعه شود که شما از او بهتر هستید، باعث می‌شود که به شما حسادت شود و از رشد شما جلوگیری گردد. این نوع رئیس‌ها همیشه احساس امنیت نمی‌کنند. سعی کنید نشان ندهید که با او رقابت می‌کنید و از او زرنگ‌تر هستید.

**۴- در مورد دستاوردهای خود رک باشید**

وقتی بحث از دستاوردها می‌شود با رئیس رک باشید و در انجام کارها از دیگران پیشی بگیرید. رئیسی که زرنگ نیست، به شما نیاز دارد چون شما بایستی به او بگویید که چه کار بکند. شاید او نتواند اهمیت نقش شما را خوب درک کند. گزارش کارها و پیشرفت کار را به او بدهید. همکاران خوب خود را به رئیس معرفی کنید تا آن‌ها روحیه بگیرند. اگر افتخاری نصیب شما می‌شود با همکاران خود تقسیم کنید.

**۵- کمک کنید به اهداف برسد**

بهترین کار این است که قدرت رئیس به شما منتقل شود. بهترین روش درک فرد و برنامه‌هایش و کمک به او در رسیدن به اهداف است. با کمک کردن، اعتماد او جلب می‌شود و کارهای بزرگ به شما واگذار می‌شود. لذا برای رسیدن به اهداف نقش شما را حیاتی می‌داند.

## داستان شیر تعمیرکار

در یک روز آفتابی زیبا در جنگل شیری تنبل، بیرون لانه‌اش نشسته است. روباهی از راه می‌رسد و می‌پرسد: ساعتم خراب شده، لطفا ساعت چند است.
شیر جواب می‌دهد: من ساعتت را تعمیر می‌کنم.
روباه: تعمیر ساعت سخت است و شما با پنجه بزرگی که دارید نمی‌توانید این کار را بکنید و بیش‌تر خرابش می‌کنید.
شیر: نه نگران نباش، من درستش می‌کنم.
شیر، ساعت را می‌گیرد و به لانه‌اش بر می‌گردد و بعد از مدتی با ساعت تعمیر شده باز می‌گردد. روباه متعجب می‌شود. شیر مجددا جلوی لانه لم می‌دهد مثل کسی که از خودش راضی باشد.
مدتی بعد گرگی می‌رسد و به شیر نگاه می‌کند و می‌پرسد که آیا می‌تواند به لانه‌اش برود و تلویزیون نگاه کند. چون تلویزیون او خراب شده است.
شیر: من تلویزیون را تعمیر می‌کنم.
گرگ: انتظار داری باور کنم. امکان ندارد بتوانی تلویزیون را تعمیر کنی.
شیر: مشکلی نیست. سعی خودم را می‌کنم.
شیر تلویزیون را به لانه‌اش می‌برد و بعد از مدتی با تلویزیون تعمیر شده بر می‌گردد. گرگ از این موضوع تعجب می‌کند ولی خوشحال می‌شود.
شرایط داخل لانه: در داخل لانه و در گوشه‌ای تعدادی خرگوش زرنگ هستندکه کارهای فنی انجام می‌دهند. و در گوشه دیگر شیری از خود راضی دراز کشیده است.

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

اگر می‌خواهی بدانی که چرا مدیری موفق شده است، به کار افراد زیر مجموعه او توجه کن.

**⌘ درس مدیریت:**

اگر می‌خواهی بدانی چرا فرد ارتقاء پیدا کرده است، به کار افراد زیر مجموعه او توجه کن.

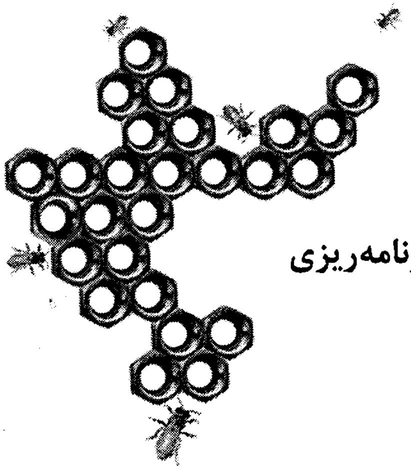
اگر می‌خواهی بدانی چرا فرد ناموفق است کافی است به خود او نگاه کنی.

**۶- صبور باشید**

هر چه رئیس ناتوان‌تر باشد سیستم انتظار دارد شما باشید و رئیس دوست دارد شما کار را انجام دهید. هر چند او جلودار است ولی شما کار می‌کنید. در شرایط بحرانی رئیس به شما رجوع می‌کند دراین حالت به راحتی می‌توانید با او وارد معامله شوید و یا تأثیر لازم را بگذارید. به کارتان اشراف پیدا کنید روزی می‌رسد که ارزش شما در کار مشخص می‌شود.

**۷- زندگی کنید و بگذارید زندگی کنند**

همیشه کسانی هستند که از ما بهترند. عقلا می‌گویند "با مردم آنطور رفتار نکنید که دوست ندارید با شما رفتار شود". احساساتان را در مورد رئیس بروز می‌دهید و کاری کنید که او در نظر دیگران بد باشد. آیا دوست دارید فرد دیگری این کار را با شما بکند؟! چنانچه خود را جای دیگران قرار دهید، مسائل حل می‌شود.



# اهمیت برنامه‌ریزی

آمادگی و برنامه‌ریزی دقیق مرحله کلیدی در هر فعالیت است. وقتی در مدرسه بودیم مدیر "برنامه درسی" ارائه می‌کرد. تیم فوتبال مدرسه اگر برنامه‌ریزی نداشت در هیچ مسابقه‌ای پیروز نمی‌شد. وقتی منابع مالی به اندازه کافی باشد، آماده خانه سازی می‌شویم. برای اینکه کسب و کار رونق پیدا کند "برنامه کار" "برنامه فروش" و "برنامه بازاریابی" تهیه می‌شود. هیچ چیزی مثل آماده سازی برای هر شرایط نیست و اگر این کار هر چه زودتر انجام شود بهتر خواهد بود. چون موفقیت کار تضمین می‌شود.

### *داستان ملخ و مورچه*

**هنگام تابستان در مزرعه‌ای ملخ در حال آواز خواندن و گردش بود. مورچه‌ای از آنجا می‌گذشت و با خود دانه ذرت حمل می‌کرد. ملخ گفت "اینقدر زحمت نکش بیا با هم صحبت کنیم".**

**مورچه گفت "برای زمستان غذا جمع آوری می‌کنم و به شما هم توصیه می‌کنم این کار را بکنید".**

ملخ گفت: چرا غصه زمستان را بخورم؟ در حال حاضر غذا دارم و تا زمستان خدا بزرگ است. اما مورچه به کار خودش ادامه داد. وقتی زمستان رسید، ملخ غذایی برای خوردن نداشت و گرسنه بود. در حالی‌که مورچه در ناز و نعمت بود. ملخ فهمید که بایستی به این روزها، فکر می‌کرد.

**◐ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

بهتر است که برای روزهای احتیاج، آماده شد.

**نکته:**

این قسمت توسط جیمز کویین نوشته شده است:

" وقتی زمستان می‌رسد ملخ کنفرانس مطبوعاتی می‌گذارد و می‌خواهد بداند که چرا مورچه جای گرم و نرم دارد و غذای خوب هم می‌خورد در حالی‌که دیگران در سرما و گرسنگی هستند. کلیه رسانه‌های خبری عکس ملخ را نشان می‌دهند که در کنار مورچه ایستاده در حالی‌که در سرما می‌لرزد. مورچه با آرامش در کنار میزی پر از غذا ایستاده است. کشور از این تضاد به‌شدت تکان می‌خورد. چگونه می‌تواند این چنین باشد. در کشوری که همه در رفاه هستند ملخ این چنین رنج می‌کشد؟ قورباغه در حمایت از ملخ در اپرا شرکت می‌کند و وقتی که او می‌خواند همه گریه می‌کنند. رئیس جمهور در تلویزیون حاضر می‌شود و قول می‌دهد که از حقوق ملخ دفاع کند.

وزیر دارایی در یک مصاحبه تلویزیونی اعلام می‌کند که مورچه حق ملخ را خورده و از کنار او ثروتمند شده است و لذا می‌خواهد مالیات سختی برای مورچه وضع کند تا سهم ملخ را پس بگیرد.

بالاخره داستان به اینجا ختم می‌شود که ملخ آخرین لقمه غذای مورچه را می‌خورد و در خانه سازمانی زندگی می‌کند. مورچه در سرما ناپدید می‌شود. تلویزیون رئیس جمهور را نشان می‌دهد که در برابر حاضرین اعلام می‌کند که عصر جدیدی از "عدالت" شروع شده است."

## داستان فروشنده جاروبرقی

فروشنده‌ای به درب خانه‌ای مراجعه کرد. خانمی پاسخ داد.

قبل از اینکه خانم صحبت کند، فروشنده وارد اتاق نشیمن می‌شود و محتویات کیسه پلاستیک حاوی آشغال را در کف اطاق می‌ریزد.

فروشنده به خانم می‌گوید اگر من نتوانم این آشغال‌ها را با این جارو برقی تمیز کنم همه آن‌ها را خواهم خورد.

خانم: آیا با سس تند میل می‌کنید یا کچاپ؟

فروشنده: برای چه؟

خانم: چون برق خانه قطع است!

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

قبل از اینکه روی پروژه‌ای کار کنید همه منابع و نیازها را گردآوری کنید.

**⌘ درس مدیریت:**

برنامه‌ریزی، اساس کار مدیریت است.

## داستان مدیریت زمان

از این داستان در نشان دادن اهمیت برنامه‌ریزی به‌عنوان کلید مدیریت زمان استفاده کنید.

با کوزه شروع کنید. مقداری لاشه سنگ، ریگ، شن و آب کافی است تا کوزه پر شود.

لاشه سنگ را در کوزه قرار دهید – آیا پر شده است

مقداری ریگ را در اطراف لاشه سنگ‌ها بریزید – آیا پر شده است؟

مقداری شن در کوزه بریزد و آن را تکان دهید – آیا پر شده است؟

مقداری آب در آن بریزید - حال کوزه پر شده است.

نکته مهم این است:اگر لاشه سنگ‌ها را اول نگذارید قادر نخواهید بود چیزهای دیگر را در کوزه قرار دهید.

به زبان دیگر: در برنامه‌ریزی ؛ اول موضوعات مهم را قبل از هر چیزی اولویت دهید در غیر اینصورت مسائل کوچک، روز شما را پر خواهد کرد و شما به موضوعات مهم نمی‌رسید.

توجه کنید موضوع مهم حتماً نباید مسائل کاری باشد. رسیدگی به خانواده، تحصیل بچه‌ها، مرخصی و.... می‌تواند از مسائل مهم باشد.

استادی در دانشگاه در مورد مدیریت زمان صحبت می‌کرد. روی میز کار او مقداری لاشه سنگ، ریگ و شن قرار داشت. او از دانشجویان خواست تا فردی داوطلب شود و همه این چیزها را در کوزه قرار دهد. دانشجویی داوطلب شد و این کار را بعهده گرفت. او با شن شروع کرد و بعد ریگ‌ها را وسپس لاشه سنگ‌ها را در کوزه ریخت لذا نتوانست همه آن‌ها را درکوزه جا دهد. استاد گفت، این یک نمونه از عملکرد ضعیف در مدیریت زمان است. اگر شما لاشه سنگ‌ها را اول قرار می‌دادید بعد ریگ و سپس شن را در این صورت همه آن‌ها جا می‌شد. این کار درست در مدیریت زمان بحساب می‌آید. اگر شما وظیفه مهم را اول انجام دهید، وقت برای سایر وظایف هم دارید. اما اگر وظایف کم اهمیت را اول شروع کنید در نهایت زمان برای سایر وظایف نخواهید داشت. هر قدر هم که کار داشته باشید باز هم با مدیریت درست زمان خواهید توانست به تفریحات شخصی برسید.

### ○ نتیجه‌گیری اخلاقی:

کاربرد برنامه‌ریزی به‌عنوان ابزار کلیدی مدیریت در استفاده از زمان است.

**⌘ درس مدیریت:**

اگر مدیران کارهای دارای اهمیت را الویت‌بندی کنند و بر آن اساس اقدام کنند قطعا وقت لازم برای همه کارهای دیگر خصوصا کارهای شخصی خود خواهند داشت.

**➲ عبارات کوتاه:**

**آماده سازی مهم است. حضرت نوح**
**کشتی را در زمان بارندگی نساخت.**

*وارن بافت*

○○○○○

**برنامه‌ها فایده‌ای ندارند اما برنامه‌ریزی اجتناب ناپذیر است.**

*آیزنهاور*

○○○○○

**هر کسی که اول از همه در میدان با دشمن روبرو می‌شود**
**در نبرد تازه نفس است و هر کسی که در میدان منتظر باشد**
**در نبرد خسته خواهد شد.**

*سان تزو*

○○○○○

**شما بایستی در برنامه‌ریزی مثل یک واحد اطفاء حریق باشید.**

*آندرو گرو*

○○○○○

**فردی که از یکی بدزد و به دیگری بدهد.**
**همیشه به آن فرد وابسته خواهد بود.**

*جرج برنارد شاو*

○○○○○

**هر کسی که فکر می‌کند می‌تواند از الان کسب و کار را**
**تا ۵ سال دیگر پیش بینی کند اغراق می‌کند.**

*مارک مکرمیک*

**جمعبندی:**

یکی از اصول اساسی مدیریت خوب این است که "اگر برنامه‌ریزی نکنید، شکست را برنامه‌ریزی کرده‌اید". یک سازمان بایستی همیشه برنامه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت داشته باشد. در سطح استراتژیک، برنامه کسب و کار باعث می‌شود تا شرکت اهداف و فرصت‌های خود را مشخص نماید. در سطح عملیاتی، برنامه‌ریزی باعث آسان‌تر شدن فعالیت‌ها خواهد شد. در کسب و کار فامیلی، برنامه‌ریزی تعاقبی (متوالی) امری حیاتی است، چون نمونه‌هایی از شکست در کسب و کار فامیلی دیده شده است. برنامه‌ها نبایستی روی سنگ نوشته شود، بلکه بایستی مدام بازنگری شوند چون شرایط در حال تغییر هستند. از طرف دیگر ؛ داستان فوق، در مورد ثروتمند و فقیر دارای پیام است. افرادی هستند که با کار و تلاش ؛ ثروت به‌دست می‌آورند و کسانی هم هستند به‌خاطر فقر سایرین را بجز خودشان سرزنش می‌کنند. مهم‌ترین چیز این است که زندگی این افراد می‌گذرد. تعدادی از مردم که نمی‌توانند کار کنند توسط دولت حمایت می‌شوند (بیمه، بهداشت، بیکاری) که نیاز به کار ندارند. مالیات از ثروتمندها گرفته می‌شود و به فقرا داده می‌شود. و این پلی است بین فقرا و ثروتمندان.

از طرفی این حمایت‌ها باعث می‌شود که افراد فقیر میل به کار پیدا نکنند یا دنبال کسب مهارت نباشند. در جوامع، ملخ‌ها امید دارند که از تلاش مورچه‌ها برای بقاء استفاده کنند. قوانین اجتماعی این موضوع را تسهیل می‌کنند.



# خودیاری، پشتکار و موفقیت

هر فعالیت جدید بعد از چند سال هنوز نیاز به کمک مالی جهت ادامه کار دارد. کارآفرینی دنبال منابع مالی از بانک است. برای مذاکره و جلسه با سرمایه‌گذار وقت صرف می‌کند، وقتی که هیچ کدام عملی نمی‌شود منتظر می‌ماند تا کسی بیاید و مشکل او را حل کند. کارآفرین دیگری رویکرد مشابه‌ای را اتخاذ می‌کند اما بجای منتظر ماندن و انتظار کمک دنبال کسی می‌گردد تا مشکل را حل کند و بالاخره موفق می‌شود و این کارآفرین شرکت را به سرانجام می‌رساند. نگرش چیزی است که این کارآفرینان را از هم جدا می‌کند.

## *داستان پهلوان و درشکه ران*

**یک کشاورز با درشکه در مسیر جاده روستایی عبور می‌کرد. تازه باران باریده بود. اسب به زحمت درشکه را از میان گل و لای می‌کشید و نهایتا در گل گیرد کرد و از حرکت باز ماند. کشاورز پایین آمد و کنار درشکه ماند و بدون اینکه کاری بکند به درشکه نگاه می‌کرد. او در عین حال که**

به بدشانس بودن خود فکر می‌کرد، آرزو کرد که پهلوانی ظاهر شود و او را از این مهلکه نجات دهد. در این موقع پهلوانی ظاهر شد و گفت: شانه‌ات را زیر چرخ بگذار و به اسب نهیب بزن، آیا فکر می‌کنی با ایستادن و نگاه کردن کاری انجام می‌شود. پهلوان زمانی به شما کمک می‌کند که خودت هم دست به‌کار شوی.وقتی کشاورز بر اساس نظر پهلوان عمل کرد درشکه به حرکت درآمد.

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

- خودیاری، بهترین کمک است
- خداوند به آن‌هایی که به خودشان کمک می‌کنند یاری می‌دهد

**عبارات کوتاه:**

**چرا نگاه بی‌تفاوت خریداران مشتاق نسبت به کالاهایی که فروشنده برای آن‌ها فراهم می‌کند مایوس‌کننده و غیر قابل تحمل است.**
**به این داستان توجه کنید: مردی اسب مریضی داشت و به دامپزشک مراجعه کرد و گفت اسب من بعضی مواقع درست راه می‌رود و بعضی مواقع می‌لنگد. دامپزشک گفت: مشکل نیست وقتی درست راه می‌رود بفروشش.**

***وارن باخت***

○○○○○

**یک سفر هزاران فرسخی گام به گام شروع می‌شود**
**یک برج با روی هم گذاشتن آجرها ساخته می‌شود.**

***لایوزی***

○○○○○

**مشکل فقط می‌تواند توسط کسانی حل شود که مشکل دارند، شما بایستی به این افراد احترام بگذارید.**

***جان هاروی جونز***

**کارهای بزرگ با پشتکار انجام می‌شود نه با قدرت.**

*جانسون*

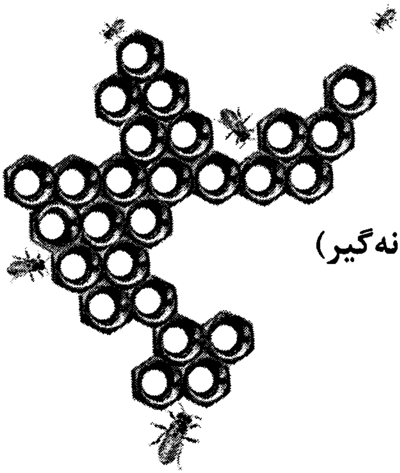
○○○○○

**هیچ رازی در موفقیت نیست. دنبالش نگردید. موفقیت**
**حاصل سخت کوشی، یادگیری از شکست،**
**تعهد به همکاران و پایداری است.**

*کالن پاول*

**جمعبندی:**

موفقیت بسیاری از شرکت‌ها ضمن اینکه خواست خدا بوده است، سخت کوشی، پشتکار و تعهد را نیز به همراه داشته است. عواملی مثل حمایت خانواده، دوستان و همکاران نبایستی نادیده گرفته شود. ما بدون حمایت دیگران کاری نمی‌توانیم انجام دهیم. اما تفاوت در دیدگاه و نگرش است. می‌گویند تفاوت انسان‌ها کم است. اما همین تفاوت کم باعث تفاوت زیاد می‌شود. تفاوت کم انسان‌ها درگرایش است و تفاوت زیاد در نوع مثبت و منفی بودن آن است. داستان زندگی تعدادی از کارآفرینان جهان همیشه به انسان روحیه می‌دهد. در لیست آدم‌های ثروتمند دنیا چهارمین فرد ثروتمند انوار کامپارد (انگوارکامپارد) است که با ثروتی حدود ۳۳ میلیون دلار موسس شرکت زنجیره‌ای اثاثیه منزل IKEA می‌باشد. کارش را در جوانی شروع کرد. کبریت را بصورت کلی می‌خرید و بصورت دانه‌ای می‌فروخت. او در سن ۱۷ سالگی با کمک پدر شرکت IKEA را تأسیس کرد. او کالا را توسط پست خرید و فروش می‌کرد و نهایتا مغازه‌ای باز کرد و مبلمان و اثاثیه منزل در آن می‌فروخت. علیرغم ثروت زیاد کامپارد، او بندرت لباس رسمی می‌پوشید. مثل دیگران سوار هواپیما می‌شد، غذاهای ارزان می‌خورد و ماشین مدل قدیمی داشت. روش زندگی او ساده بود و به سخت کوشی ارزش می‌داد. او نمونه بارز کسانی بود که به ما می‌گفت موفقیت آتی هر فرد بستگی به پشتکار امروز او دارد.



# رئیس‌های خودمحور (بهانه‌گیر)

متاسفانه بچه‌های ما از زمانی‌که وارد مدرسه می‌شوند تا زمانی‌که در بازار کار هستند با افراد بهانه‌گیر و زورگو مواجه‌اند. این افراد، مدیران، مسؤولین و رئیس‌ها هستند که در این کار بسیار استادند و خودشان را همه کاره می‌دانند. بسیاری از کارکنان توسط این نوع مدیران سرکوب می‌شوند.

## *داستان گرگ و گوسفند*

**روزی روزگاری گرگی در سرچشمه نشسته بود و آب می‌خورد. بره‌ای را دید که در پایین دست در حال خوردن آب است. با خودش گفت "چه شکار خوبی، بایستی راه به‌دست آوردنش را پیدا کنم" بره را صدا زد و گفت "با چه جراتی آب را گل‌آلود می‌کنی، درحالی‌که من دارم آب می‌خورم؟"**

**بره گفت: نه رئیس، اگر آب در قسمت شما گل‌آلود است، من عاملش نیستم چون جریان آب از جانب شما بطرف من است.**

**" گرگ گفت: چرا پارسال همین موقع به من ناسزا گفتی".**

**بره گفت: من نبودم چون من فقط شش ماه دارم. گرگ گفت:" برام مهم نیست، اگر تو نبودی پس پدرت بود ". به او حمله کرد و او را خورد. اما قبل از اینکه بره بمیرد گفت: "بهانه‌گیری ابزار زورگویان است".**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

هر آدم زورگو برای کارش بهانه‌ای می‌تراشد

**نکته:**

اگر بره آنقدر احمق است که در کنار گرگ آب می‌خورد بایستی قانون طبیعت را بپذیرد و غذای گرگ شود. بره می‌بایست متوجه می‌شد نگاه گرگ فریب دهنده است. یک نگاه مظلومانه در هنگام خوردن آب و صحبت کردن با بره بوی خون می‌دهد. ما بایستی بدانیم که در هنگام آب خوردن در کنار آب سرد کن با کسی صحبت نکنیم.

## *داستان چراغ جادو*

**یک فروشنده، یک کارمند و یک مدیر با هم به رستوران می‌رفتند که در راه چراغ جادو پیدا می‌کنند و با دست زدن به آن غول از آن خارج می‌شود و می‌گوید که برای هر کدام شما یک آرزو را برآورده می‌کنم.**

**کارمند: من دوست دارم در کیش باشم و سوار کشتی بشوم و تفریح کنم.**

**غول: آرزوی او را برآورده می‌کند**

**فروشنده: من دوست دارم همراه خانواده‌ام در شمال باشم**

**غول ؛ آرزوی او را نیز برآورده می‌کند**

**مدیر: من می‌خواهم هر دوی آن‌ها بعد از نهار به اداره برگردند.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

همیشه بگذار رئیس اول شروع کند.

## داستان مغازه‌دار و سگ

مغازه داری متوجه شد که سگی وارد مغازه شده است. سگ را بیرون می‌کند. بعد از مدتی مجددا سگ بر می‌گردد با نوشته‌ای در دهانش. نوشته را بر می‌دارد و می‌خواند.

لطفا ۱۲ عدد صابون و شامپو. پول نیز فرستاده شد، مغازه دار داخل دهان سگ را نگاه می‌کند می‌بیند ۱۰۰ دلار هم در دهان سگ است.

او پول را برداشت و جنس را با بقیه پول به گردن سگ آویزان کرد. سگ که مغازه را ترک کرد، مغازه دار او را دنبال کرد، وقتی که سگ به محل عابر پیاده رسید منتظر شد تا چراغ سبز شود پس از عبور از خیابان سوار اتوبوس شد و در صندلی خالی نشست.

در هنگام خروج به درب جلو رفت و به محض اینکه می‌خواست پیاده شود، دمش را تکانی داد راننده توقف کرد و سریع پیاده شد. به طرف خانه رفت. درب ورودی را بازکرد و به داخل حیاط رفت. به درب منزل که رسید تغییر جهت داد و به طرف پنجره رفت و با سر به پنجره کوبید و مجددا به طرف درب منزل برگشت. صاحب خانه درب را باز کرد و شروع کرد به کتک زدن او. مغازه دار جلو آمد و مانع او شد و از اینکه صاحب خانه این سگ زرنگ و باهوش را می‌زد تعجب کرد و علت را جویا شد. صاحب خانه جواب داد که این چندمین بار است که او کلید خانه را فراموش می‌کند.

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

شاید شما انتظارات دیگران را برآورده کنید اما همیشه در برابر انتظارات رئیس کم می‌آورید.

**⌘ درس مدیریت:**

انتظارات بایستی در حد قابل قبول باشد و به سطح بهانه‌گیری و خالی کردن عقده‌های فردی نرسد.

**⊃ عبارات کوتاه:**

**دو چیز باعث حفظ شغل می‌شود: اول بگذارید رئیس فکر کند که حرف حرف اوست. دوم بگذارید نتیجه‌اش را هم ببیند.**

*سام اوینگ*

○○○○○

**مدیر نامطمئن، اوضاع را پیچیده می‌کند.**

*جک ولچ*

○○○○○

**دنیا بین دو دسته افراد تقسیم شده است. کسانی که کار می‌کنند و کسانی که منافع آن را استفاده می‌کنند. سعی کن جزء دسته اول باشید چون رقابت در آنجا کم‌تر است.**

*دویت مورو*

○○○○○

**مدیر خوب کسی است که نگران آینده شغلی خود نیست بلکه نگران آینده شغلی زیر مجموعه است.**

*برنز*

○○○○○

**داشتن یک رئیس احمق به مراتب خطرناک‌تر از داشتن چندین کارمند احمق است.**

*اسکات آدمز*

○○○○○

**جمعبندی:**

مردم دنبال بهانه هستند. مثلاً بهانه‌ای که جرج بوش و تونی بلر برای اشغال عراق مطرح کردند. البته برای این بهانه هم هزینه هنگفتی پرداخت می‌کنند. اخبار را که می‌خوانید دنیایی از بهانه‌جویی را در تمام قسمت‌ها می‌بینید. آیا هیچ وقت با رئیسی برخورد کردید که دنبال بهانه برای اخراج کارمند باشد؟ یا برای موردی بهانه‌گیری کند که شما کاملا بی‌گناه باشید؟. این گونه رئیس‌ها هر کاری انجام می‌دهند.

موضوع بعدی کسانی هستند که از پشت خنجر می‌زنند، و از رو لبخند بر لب دارند. این گونه افراد در هر سازمانی هستند.

از طرفی مدیرانی هستند که شما نمی‌توانید فکرشان را بخوانید و متوجه نمی‌شوید که در ذهنشان چه می‌گذرد. و مدیرانی نیز هستند که دانش لازم را ندارند و از تجربه کافی برخوردار نیستند.

بره داستان ما در اداره کسانی هستند که برای سازمان سال‌ها تلاش کردند و تمام عمر خود را صرف سازمان نمودند و الان جایی دیگر ندارند. رئیس‌های بد روی این افراد کلیک می‌کنند و هر چیزی را بطرف آن‌ها پرتاب می‌کنند چون می‌دانند که چاره‌ای جز تحمل ندارند.



# رهبری شفاف و حاکمیت شرکت

ارائه اطلاعات توسط شرکت‌ها همیشه محل بحث و جدل بین مدیریت و سهامداران بوده است. اینکه چه چیزهایی بایستی عمومی شود بسیار مشکل است. چون شرکت‌ها برای بقا و رقابت بسیاری از اطلاعات خود را محرمانه تلقی می‌کنند. البته بسیاری از کارهای غیر اخلاقی و ناصحیح در پوشش این شرکت‌ها انجام شده است. البته نیاز جامعه و خواست عمومی باعث شد تا شرکت‌ها وادار شوند نسبت به مسؤولیت اجتماعی پاسخ مثبت دهند. هر چند بسیاری از شرکت‌ها کماکان همان روال قبل را ادامه می‌دهند.

### *داستان زاغ و طاووس*

**زاغی به طاووس نزدیک شد و دید که در اطراف او تعدادی پر طاووس ریخته است. او همه این پرها را به خود وصل کرد و به طرف طاووس رفت. طاووس وقتی به او نزدیک شد متوجه حقه او شد و به او حمله کرد. سایر زاغ‌هایی که متوجه بودند از این کار او خوشنود نبودند و به او گفتند: " فقط پرهای زیبا، پرنده زیبا نمی‌سازد".**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

شاید با آرایش ظاهرتان زیبا شوید اما در درون همانی هستید که بودید

**نکته:**

اجازه دهید داستان را این طور ادامه دهم که:

**طاووس مغرور و بی‌فکر تعجب کرد و تصمیم گرفت تا درسی به زاغ بدهد. او را با خود به بالای صخره‌ای برد وقتی او غرق تماشای اطراف بود از بالای صخره او را هول داد. جالب که زاغ کشته نشد بلکه پرواز کرد. طاووس از اینکه زاغ کشته نشد تعجب کرد و دستور داد تا او را دنبال کنند و زاغ در این میان یک چشم خود را از دست داد. وقتی زاغ را نزدیک طاووس آورند یکی گفت "پرنده یک چشم را نگاه کنید". طاووس یکی از چشم‌های خود را بست و به زاغ نگاه کرد. زاغ علیرغم شرایط بدی که داشت بسیار خونسرد بود. آتشی افروخته شد و زاغ فکر کرد که طاووس احمق او را خواهد پخت. زاغ سؤال کرد "چگونه می‌خواهید من را بپزید؟ "طاووس لبخند زد و گفت" روال خاصی ندارد، من فقط می‌خواهم بگویم که زمان مرگ شما رسیده است". طاووس نمی‌خواست دستش را به خون او آلوده کند. لذا به سایرین دستور داد این کار را کردند. یکی گفت: آن پرنده مرده را ببینید. طاووس به آسمان نگاه کرد و گفت "کجاست؟"، چون نمی‌دانست چگونه او را بپزند . تصمیم گرفتند دفنش کنند.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

جایی‌که فقط زیبایی است عقل نیست و جایی‌که فقط عقل است زیبایی نیست.

**عبارات کوتاه:**

**جرم آشکار قانون شکنی است و جرم**
**در خفا گناه محسوب می‌شود.**

*مولیر*

○○○○○

**مدیرانی که روابط عمومی خوبی دارند ممکن است**
**در پوشاندن مشکلات نیز حرفه‌ای برخورد کنند.**

*کریس آرجریس*

○○○○○

**پاسخ مردمی من این است که ما فقط یک قلب داریم.**

*اینگوار کامپارد*

○○○○○

**همه بازنده‌ایم اگر روی اصول معامله کنیم.**

*مارکوس سیف*

**جمعبندی:**

از قدیم گفته‌اند "پرهای زیبا پرنده را زیبا می‌کند و لباس زیبا انسان را".
به این موارد فکر کنید:

۱. به عنوان یک رهبر، مدیر یا مجری بایستی با کارکنان صادق بود. نسبت به کارشان علاقه نشان داد و نگران آن‌ها بود و همه موانع را از میان برداشت.
۲. نظرات افراد را جویا شد و به بازخوردها توجه کرد. این کار باعث اعتماد دو طرفه می‌شود. اشاعه عنصر شفافیت در روابط بین انسان‌ها مهم است.
۳. در مورد خصوصیات شخصی خیلی باز عمل نکنید ولی در موارد مرتبط هم نباید بسته بود. شما هر طور که با دوستان خود عمل

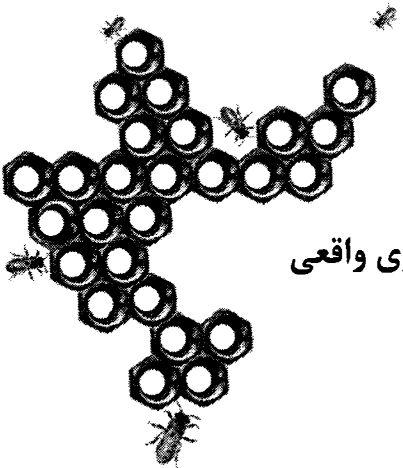
می‌کنید همان کار را با همکاران انجام دهید تا شما را به‌عنوان دوست ببینند نه مدیر.

٤. تعهد مهم است. اگر قولی دادید عمل کنیددر غیر اینصورت علت را توضیح دهید.

٥. الگو باشید و به چیزی که می‌گویید عمل کنید تا از شما یاد بگیرند.

٦. ارتباط برقرار کنید. تشویق کنید و پاسخگو باشید. به نارسایی‌ها اعتراف کنید. هر خبری، خبر خوب نیست. لذا بخش مهمی از آموزش زندگی انتقال مشکلات و نارسایی‌هاست. اگر این قضیه مدیریت شود باعث رشد زیر مجموعه خواهد شد.

تا زمانی‌که سازمان‌ها و شرکت‌ها بر اساس یک اصول حاکمیتی و فعالیتی خوب به صورت شفاف عمل می‌کنند، مردم نیز بایستی همین اصول را متقابلا رعایت کنند. رهبری که شفاف عمل می‌کند به مجموعه اعتبار می‌بخشد و دیگران هم در دراز مدت همان راه را طی خواهند کرد. فقط صحبت کردن در مورد حکومت داری خوب چیزی جز همان "پرهای زیباست" نیست و کاری برای مردم انجام نمیدهد.



## هدف‌گذاری واقعی

خواسته یا نا خواسته برای خودمان هدف‌گذاری می‌کنیم و امیدواریم که به نتیجه برسد. ما می‌دانیم که اهداف بایستی مشخص باشند. اگر هدف شما "کم خوردن" یا "کاهش وزن" باشد. شاید پس از مدتی به این نتیجه برسید که کاملا از کار خود ناراضی هستید و از اینکه به هدف خود نرسیده‌اید، احساس بدی داشته باشید. حال اگر هدف شما کم کردن وزن به مقدار ۵ کیلو می‌باشد با وزن کردن خود می‌توانید بفهمید که به هدف رسیده‌اید یا نه. پس اهمیت دارد که هدف واقعی و مشخص باشد. اهداف غیر واقعی باعث تضعیف روحیه خواهد شد.

### *داستان روباه و انگور*

**در یکی از روزهای گرم تابستان روباهی به بوته انگور رسید که انگورهای آن رسیده و روی پایه بلندی آویزان بود. سعی می‌کرد با پریدن خودش را به انگورها برساند. چند بار این کار را کرد ولی موفق نشد. نهایتا خسته شد و مجبور شد که از این کار صرفنظر کند. همینطور که از آنجا دور می‌شد و به انگورها نگاه می‌کرد، می‌گفت: مطمئن هستم که این انگورها ترش هستند.**

### نتیجه‌گیری اخلاقی:

بی خیال شدن در مورد چیزی که نمی‌توان به‌دستش آورد، آسان است.

### نکته:

تلاش به تنهایی جواب نمی‌دهد. بایستی زرنگ بود و همه منابع را به‌کار گرفت. در این مورد ؛ نیاز به پریدن نیست یک نردبان کافی است که دستمان به انگور برسد.

### عبارات کوتاه:

**اهدافی که امید بر آن استوار است بایستی واقعی باشند.**

*آرتور لیریارد*

○○○○○

**اگر قرار است به هدف برسید بایستی کمی بیش‌تر از آن را مدنظر داشته باشید.**

*هنری لانگ لو*

○○○○○

**سرخوردگی دستاورد کسی است که یک هدف غیر ممکن را می‌گذارد.**

*گراهام گرین*

○○○○○

**هنر رسیدن به اهداف کسب و کار، دستیابی به غیر ممکن‌ها نیست، بلکه رسیدن به سطح قهرمانی است.**

*چارلز فورتی*

○○○○○

**مشکل این است، که در مسابقه موش‌ها، حتی اگر برنده شوید هنوز موش هستید.**

*لیلی تاملین*

**من هر کاری را یک تجربه‌اندوزی می‌دانم،**
**پس شما با این کار از نتیجه فارغ می‌شوید و**
**بیش‌تر جذب تجربه خواهید شد.**

*لورین مولر*

**جمعبندی:**

اغلب هدف‌گذاری‌های ما غیر قابل دسترس می‌باشد. لذا چون در همه‌ی هدف‌گذاری‌ها، شکست می‌خوریم این عادت در ما ایجاد می‌شود که برای بررسی ریشه شکست به توجیه روی آوریم و بهانه‌تراشی کنیم. هدف‌گذاری غیر واقعی در روحیه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد.

اگر شما مطمئن هستید که سود شما به ۵۰ ٪ می‌رسد، سعی کنید هدف را ۴۰–۳۰ انتخاب نمایید. چون با این کار به کسی فشار وارد نمی‌شود. وقتی افراد با ۵۰ ٪ رشد روبرو می‌شوند خوشحال می‌شوند و افتخار می‌کنند. برای این کار، آن‌ها را تشویق کنید و سعی کنید آن‌ها را با انگیزه نگه دارید تا کارهای بهتری برای شما انجام دهند. از طرفی صاحبان سهام یا صاحبان منافع از این موضوع خوشحال خواهند شد. حال مقایسه کنید وقتی که شما هدف ۸۰ ٪ سود را انتخاب کرده باشید و عملا به ۵۰ ٪ می‌رسید. چه اتفاقی می‌افتد؟. کارکنان زحمات خودشان را کشیدند و تمام استرس‌ها را تحمل کردند و نهایتا به‌خاطر این شکست روحیه خود را از دست می‌دهند. چون هدف‌گذاری غیر واقعی بوده است. حتی امکان دارد بسیاری از نیروهای خوب را از دست بدهید و با این کار، وضع سازمان بدتر شود و از حمایت‌های صاحبان سهام یا صاحبان منافع محروم شوید. این درس برای والدین نیز کاربرد دارد. مخصوصا وقتی که بچه‌ها را برای کسب نمره خوب در امتحان تحت فشار قرار می‌دهند.

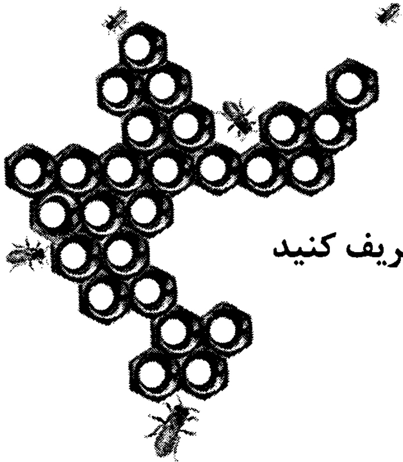
آن‌ها بایستی توان فرزندان خود را بشناسند. فشار بی‌مورد باعث بی‌علاقه‌گی در آن‌ها شده و زده خواهند شد. در بعضی از جوامع مثل ژاپن شاید افراد دست به خودکشی بزنند.

در اینجا لازم است یادآوری شود که در هنگام صدور دستورالعمل برای کارکنان از تاکیدات مثبت استفاده شود.

در بسیاری مواقع تاکید زیاد حتی بصورت منفی می‌تواند نتیجه‌ای را حاصل نماید که دنبالش نیستیم. استعاره "لوبیا در بینی" در بعضی جوامع آنقدر قوی است که احتمال افزایش نتایج ناخواسته را به همراه دارد.

این داستان جالب نشان می‌دهد که چگونه تاکید منفی می‌تواند اغلب نتیجه‌ای را حاصل کند که دنبالش نیستیم. این استعاره آنقدر قوی است که عبارت (لوبیا در بینی) یعنی احتمال افزایش نتایج ناخواسته با تاکید وقوع آن است.

**مادری درحال تهیه غذا برای فرزندش است. او یک قوطی لوبیا داخل تابه خالی می‌کند و روی گاز می‌گذارد. در همین زمان تلفن زنگ می‌خورد. با این خیال که بچه را برای دقایقی به حال خودش می‌گذارد و برای اینکه دست به کاری نزند به او می‌گوید "زمانی‌که با تلفن صحبت می‌کنم اینجا باش من زود بر می‌گردم. شلوغ نکنی. هر کار می‌کنی لطفا لوبیاها را در بینی ات فرو نکن".**



## حل مشکل: مشکل را تعریف کنید

اشتباهی که اغلب افراد در برخورد با شرایط می‌کنند این است که مستقیما به راه‌حل می‌پردازند و کم‌تر روی تعریف مشکل وقت می‌گذارند. برای مثال: یک مدیر هتل متوجه کاهش شدید در نرخ اشغال اطاق‌های هتل شد و از کارمندان خواست تا "راهی برای افزایش نرخ اشغال اطاق‌ها پیشنهاد دهند". همه مستقیما بحث تبلیغات، پیشنهادهای تشویقی و برگزاری جشن و سایر موارد را مطرح کردند. یک ماه بعد متوجه شدند که کاهش مشتریان هتل به‌خاطر شایعه‌ای بود که از طریق اینترنت منتشر شد، مبنی بر اینکه هتل شلوغ است. این مسأله از طریق یک مشتری در هتل مطرح شد. اگر مدیر هتل از کارکنان "علت کاهش نرخ اشغال اطاق‌ها" را می‌پرسید ذهن افراد متوجه این موضوع می‌شد و دنبال راه‌حل می‌رفتند.

## داستان کلاغ و کوزه

**در هوای گرم وقتی که آب نایاب می‌شود و پرنده‌ها به زحمت آب پیدا می‌کنند، کلاغی کوزه آبی پیدا کرد که کمی آب در آن بود. کوزه بلند بود و دهانه تنگی داشت. هر چه سعی کرد نتوانست آب بخورد. از تشنگی داشت هلاک می‌شد.**

**در همین موقع فکری به ذهنش رسید سنگ برداشت و داخل کوزه ریخت و آنقدر سنگ ریخت تا اینکه سطح آب بالا آمد و توانست آب بخورد.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

در تنگنا، درست فکر کردن ممکن است ما را نجات دهد

احتیاج مادرِ اختراع است.

کم کم راه‌حل پیدا می‌شود.

## داستان راننده اتوبوس

**راننده اتوبوس در مسیر تعدادی را سوار کرد و تعدادی را پیاده کرد.**

**در یک ایستگاه مردی قوی هیکل که انگار کشتی‌گیر باشد سوار شد و رو کرد به راننده که من پول پرداخت نمی‌کنم و در صندلی نشست. راننده با او جر و بحث نکرد ولی از این موضوع خوشحال نبود. روزهای بعد هم مجددا این قضیه تکرار شد. راننده از این قضیه خیلی ناراحت شد و برای اینکه بتواند با او برخورد کند درکلاس بدن سازی، جودو و کاراته ثبت نام کرد و پس از مدتی وضعیت جسمانی خود را ارتقاء داد.**

**در یکی از روزها که مرد تنومند وارد اتوبوس شد و اعلام کرد که پول پرداخت نمی‌کند راننده با عصبانیت بلند شد و گفت چرا؟**

**با کمال تعجب مرد تنومند پاسخ داد که از کارت استفاده می‌کند.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

اول از وجود مشکل مطمئن شوید قبل از اینکه اقدامی انجام دهید.

**⌘ درس مدیریت:**

مدیران نبایستی مغلوب شرایط شوند و بگذارند موارد باعث ناراحتی آن‌ها شوند. مسائل را بایستی در همان ابتداء حل کرد.

## *داستان استاد*

**استادی در شروع کلاس درس لیوان پر از آب را روی دست بالا گرفت که همه ببینند. بعد از شاگردان پرسید: به نظر شما وزن این لیوان چقدر است؟**

**هر یک از آن‌ها جواب‌های متفاوت دادند: ۵۰۰ گرم، ۱۰۰ گرم، ۱۵۰ گرم و...**

**استاد: من هم بدون وزن کردن نمی‌دانم دقیقاً چقدر وزن دارد. اما سؤال من اینست که اگر این لیوان آب را چند دقیقه همینطور نگه دارم چه اتفاقی خواهد افتاد؟**

**شاگردان هیچ اتفاقی نمی‌افتد.**

**استاد: خوب اگر یک ساعت همینطور نگه دارم چی؟**

**شاگردان: دستتان کم کم درد می‌گیرد.**

**استاد: بله حق با شماست. ولی اگر یک روز تمام آن را نگه دارم چی؟**

**شاگردان: دستتان بی‌حس می‌شود**

**استاد: خیلی خوب. ولی آیا در این مدت وزن لیوان تغییر کرده است؟**

**شاگردان: نه**

**استاد: پس چه چیزی باعث درد و فشار روی عضلات می‌شود؟من چه باید بکنم؟**

**شاگردان: لیوان را بر روی زمین بگذارید.**

**استاد: دقیقاً. مشکلات زندگی هم مثل این لیوان آب هستند. اگـر آن‌هـا را چند دقیقه در ذهنتان نگه دارید، اشکالی ندارد ولی اگر مدت طولانی‌تر به آن‌ها فکر کنید خسته می‌شوید و اگر بیش‌تر به آن‌ها مشغول شوید از کـار کردن باز می‌مانید.**

**⊃ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

دوست من از همین امروز لیوان آب را بر زمین بگذار. زندگی همین است.

فکر کردن به مشکلات زندگی مهم است اما مهم‌تر اینکه در پایـان هـر روز آن‌ها را بر زمین بگذارید.

باید رنجش‌ها را شناخت و حل کرد. چنانچه از کسی ناراحتید با او مـذاکره کنید. بهترین راه از بین بردن تضادها شناخت عمیق آن و بعد حـل و فـصل آن است. همه مسائلی که با آن روبرو هستیم قابل حـل هـستند و راه‌حـل آن نیـز آسان است.

**⊃ عبارات کوتاه:**

**این نیست که راه‌حل‌ها را نمی‌بینند،**
**مسأله این است که مشکل را نمی‌بینند.**

*چستر تون*

○○○○○

**در حل مشکلات، بایستی به بدترین آن‌ها توجه شود.**

*ایندرا گاندی*

○○○○○

**مشکلات فقط فرصت‌هایی در لباس کار هستند.**

*هنری کازیر*

○○○○○

**زمانی‌که تنها ابزارتان یک چکش است همه مشکلات شبیه میخ به‌نظرتان می‌آید.**

*آبراهام مازلو*

○○○○○

**چقدر مشکل است که از کسی مشاوره بگیرید اما نظر او را با نحوه ارائه مشکل تحت تأثیر قرار ندهیم.**

*پاسکال*

○○○○○

**مشکل این دنیا فقط با دو روش حل می‌شود: حذف یا اضافه.**

*سوزان سونتاگ*

**جمعبندی:**

والدین متوجه شدند که نمرات درسی دخترشان در حال کاهش است. از مشاور خصوصی استفاده کردند، در کلاس‌های تقویتی اسم نوشتند. از دستورالعمل ارزیابی استفاده کردند و همه اقدامات را برای تحصیل دخترشان به‌کار گرفتند. با کمال تعجب همه معتقد بودند که دختر از نظر هوش و ذکاوت منحصر به فرد است. دلیل واقعی مشخص شد که دختر نگران خوب شدن نمراتش در مدرسه است. یکی از همکلاسی‌هایش او را تهدید کرده بود که اگر نمراتش از او بهتر شود به او صدمه می‌زند.

راه‌های متعددی برای حل مشکلات وجود دارد. در این قسمت ما مراحل مهم تعریف مشکل را مطرح می‌کنیم و از پرداختن به تئوری خودداری می‌کنم. از مثال برای نشان دادن اینکه چگونه مشکل می‌تواند بهتر تعریف شود، استفاده می‌کنیم.

**مثال:**

مدیری نگران دیر آمدن همکاران به اداره بود و از این کار خوشش نمی‌آمد. بجای پرداختن به موضوع سر وقت حاضر شدن روی تخته نوشت:

**کارکنان دیر سر کار حاضر می‌شوند**

بعد با استفاده از "چه می‌شود اگر" این سؤالات را مطرح کرد. "چه می‌شود اگر کارکنان دیر سر کار حاضر شوند"، "چه می‌شود اگر کار کم‌تری انجام شود".

"چه می‌شود اگر مشتریان خدمات نگیرند" و نتیجه اینکه آنچه روی تخته نوشته شد. این بود

**کارکنان دیر سر کار حاضر می‌شوند**
**کار کم‌تری انجام می‌شود**
**مشتریان خدمات نمی‌گیرند**
**کسب و کار کساد می‌شود**
**سود کم می‌شود**
**شرکت مجبور به کاهش نیرو می‌شود**
**روحیه‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند**

مجددا به تخته نگاه کرد و اولین عبارت "کارکنان دیر سر کار حاضر می‌شوند" را به این صورت مطرح کرد." چرا کارکنان دیر سر کار حاضر می‌شوند؟" چون "کارکنان تا دیر وقت بیدارند" "چرا کارکنان تا دیر وقت بیدارند" چون "دیر می‌خوابند". چرا دیر می‌خوابید. چون "کار اداری را به خانه می‌برند".

مدیر مجددا پرسید ." چرا کار اداری را به خانه می‌برند." چون به‌خاطر اتخاذ سیاست جدید" کارکنان مجبور بودند به نامه الکترونیکی پاسخ دهند ". بسیاری از مشتریان خارجی بودند و زمان کاری آن‌ها متفاوت بود. نهایتا آنچه روی تخته نوشته شد:

**کارکنان مجبورند در ساعت‌های خاص به نامه‌های الکترونیکی پاسخ دهند**
**کارکنان کار را به خانه می‌برند**
**کارکنان تا دیر وقت بیدارند**
**کارکنان دیر از خواب بیدار می‌شوند**
**کارکنان دیر سر کار حاضر می‌شوند**
**کار کم‌تری انجام می‌شود**
**مشتریان خدمات نمی‌گیرند**
**کسب و کار کساد می‌شود**
**سود کم می‌شود**
**شرکت مجبور به کاهش نیرو می‌شود**
**روحیه‌ها خراب می‌شود**

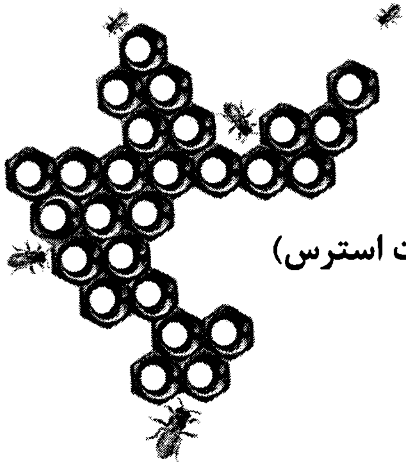
مدیر می‌بایست تصمیم می‌گرفت کدام یک از این موضوعات باعث مشکل شده است. او این موضوع را جهت نظر خواهی ارائه داد و ایده‌های عملی همکاران را با به‌کارگیری " چگونه " در سؤالات جویا شد. چگونه کارکنان در ساعت‌های خاص به نامه‌ها پاسخ دهند؟ ۱- کارمند جدید برای این کار استخدام شود چون اکثر مشتریان خارجی هستند. ۲- شیفت چرخشی برای کارکنان تنظیم شود. ۳- کارکنانی که شب کار می‌کنند روز تعطیل شوند. هر کدام از راه‌حل‌ها باعث می‌شود تا این موضوع حل شود.

شاید تنها چیزی که فکر مدیر را به خودش معطوف کرده این است که چگونه سود دهی شرکت حفظ شود؟

اگر او این موضوع را انتخاب کرد چون وارد مسائلی مثل سطح بهره وری، برنامه‌های بازاریابی استراتژیک، توجه به مارک شرکت و ادغام با شرکاء جدید می‌شد. دیر آمدن همکاران بهانه‌ای بود تا بهره وری را افزایش دهند.

**نتیجه:**

وقتی با مشکلی روبرو هستید از خودتان سؤال کنید واقعا چه چیزی شما را نگران کرده است. سؤالات با " چه می‌شود اگر... " و " چرا... " مطرح شود موضوع را بخوبی مشخص کنید و مشکلی را که می‌خواهید بررسی کنید را انتخاب نماید. سؤالات به شما یک سری راه‌های ممکن را ارائه خواهند داد. بهتر است مشکل را بشناسید. تا مجبور نشوید بعد از بررسی‌های زیاد متوجه شوید مشکل چیز دیگری بوده است.



# تحمل فشار کار (مدیریت استرس)

این اعتقاد کلی وجود دارد که بیش‌ترین فشار کار در شغل‌های تکنولوژی اطلاعات، پرستاری، آموزش، منشی‌گری و خدمات صنعتی وجود دارد. آمارهایی هم در مورد شغل‌هایی مثل قضات، مهندسین، بازار یابان و پرسنل کارگزینی به‌عنوان کارهای با استرس مطرح است. آیا این درست است که چون در این کارها هستید پس بایستی استرس داشته باشید؟ آیا در شغل‌های دیگر استرس نیست؟ هر چند عوامل خارجی در این موضوع دخیل هستند ولی بستگی به نحوه برخورد ما با این عوامل دارد. با برخورد درست می‌توان بر فشار کار مدیریت کرد، حتی در مشاغل پر فشار.

### *داستان قاطر و الاغ*

**قاطر و الاغ راهی سفر شدند. الاغ تا زمانی که جاده صاف بود بارش را بدون مشکل حمل می‌کرد اما همینکه جاده کوهستانی شد احساس کرد که بارش سنگین است. او از قاطر خواست تا کمی از بار او را حمل کند. اما**

**قاطر توجه‌ای نکرد.کمی بعد الاغ در سر بالایی از فرط خستگی افتاد و مرد. صاحب قاطر مانده بود چه کارکند. نهایتا بار الاغ را روی قاطر گذاشت و پالان الاغ را هم روی آن قرار داد. قاطر شروع کرد به آه و ناله کردن و می‌گفت: حقت همینه، اگر زمانی که الاغ خواهش کرد کمی از بارش را می‌بردی، الان به این روز نمی‌افتادی که پالان او را نیز هم حمل کنی.**

### نتیجه‌گیری اخلاقی:

یا کنار بیا یا جریمه را تحمل کن

اغنیا هوای ضعفا را داشته باشند

### عبارات کوتاه:

**من زمانبندی را دوست دارم. مخصوصا وقتی**
**عمر مثل باد از کنار گوش ما می‌گذرد.**

***داگلاس آدامز***

○○○○○

**سلول‌های مغز تولید ایده می‌کنند و استرس این سلول‌ها**
**را از بین می‌برد. استرس ایده خوبی نیست.**

***داگ هال***

○○○○○

**عمر می‌گذرد و ما سخت تلاش می‌کنیم تا زمان**
**را بخریم و لذت ببریم.**

***پل هاکین***

○○○○○

**اگر پزشک بودم برای هر فردی که کارش را**
**مهم می‌دانست نسخه می‌نوشتم.**

***ادوارد ویلسون***

**نیمی از عمر خود را دنبال این هستیم تا با زمان‌هایی را**
**که با عجله سعی کردیم پس انداز کنیم کاری انجام دهیم.**
*ویل راجرز*

**جمعبندی:**

ما فکر می‌کنیم ظرفیت انسان‌ها بالاست. اغلب حجم کار مسأله نیست بلکه عوامل جانبی کار هستند که همه مسأله ایجاد می‌کنند. بعضی از این عوامل:

**۱- عدم کنترل در نحوه انجام کار**

دو روش مدیریتی را بررسی می‌کنیم

مدیر الف: به ساعت نگاه می‌کند، کارکنان بایستی سر ساعت در محل کار حاضر شوند و بموقع هم اداره را ترک کنند. وقت استراحت هم نبایستی از یک ساعت بیش‌تر باشد. همه مراحل کار تدوین شده است. همه بایستی از روال کار پیروی کنند. هر گونه تغییر بایستی از طریق سلسله مراتب انجام شود. همه جا دوربین مدار بسته است.

مدیر ب: کارکنان آزاداند. کیفیت کار مهم است نه کمیت کار. همه نسبت به کار توجیه هستند و افراد برای ایده‌های جدید تشویق می‌شوند و پاداش می‌گیرند. ضمنا کارکنان برای رسیدگی به خانواده حمایت می‌شوند.

طبیعتا کسانی که با مدیر الف کار می‌کنند احساس فشار بیش‌تری می‌کنند و این فشار را به درون خانه نیز منتقل می‌کنند اما کارکنانی که با مدیر ب کار می‌کنند، انگیزه بیش‌تری دارند و می‌توانند در این فضا کار بیش‌تری انجام دهند.

**هیأت مدیره دو شرکت رقیب تصمیم گرفتند با هم مسابقه پاروزنی برگزار کنند. شرکت اول قویاً دارای تئوری x ؛ مستبد، اتوکرات و کارکنان بدون هیچ مسؤولیت و توان تصمیم‌گیری. شرکت دوم بیش‌تر دارای تئوری y متشکل از نیروهای متخصص، مسؤولیت‌پذیر و تصمیم‌گیر.**

**روز مسابقه، شرکت y اول مسابقه را شروع کرد با هشت پاروزن و یک سکاندار. بعد شرکت x حاضر شد با هشت سکاندار و یک پاروزن. شرکت y به‌راحتی مسابقه را برد.**

**روز بعد شرکت x جلسه گذاشت تا شکست روز گذشته را بررسی نمایند. بعد از جلسه‌ای طولانی، تصمیم گرفته شد که پاروزن بایستی حذف شود چون به درستی به دستورالعمل‌های داده شده توجه‌ای نداشته است.**

**۲- زمانبندی غیر منطقی**

مشتریان معمولاً زمان دریافت کالا و یا خدمات را تعیین می‌کنند اما این مدیریت شرکت است که کار را به کارمندان واگذار می‌کند، و معمولاً کار به افراد مورد اعتماد و کاردان محول می‌شود. عدم توجه به حجم کار واگذار شده و از طرفی انجام کار در قالب زمانبندی باعث می‌شود تا به این کارکنان در محیط کار فشار وارد شود. کارکنانی که بعلت زمانبندی تحت فشار قرار می‌گیرند بایستی در کار خود الویت‌گذاری کنند. توجه شود عملکرد درست این نیست که تمام کارها لزوما خوب انجام شود بلکه کارهای مهم را خوب انجام دادن است.

**۳- اهداف غیر قابل دسترس**

هدف‌گذاری بالا و داشتن انتظار عملکرد مطلوب ممکن است بعلت عملی نبودن باعث استرس شود.

**۴- برخورد نامناسب**

وجود پارتی بازی و رابطه خویشاوندی در روابط انسانی را نمی‌توان نادیده گرفت. مدیری که نسبت به بعضی از کارکنان توجه نشان می‌دهد باعث می‌شود که آن‌ها مسؤولیت کم‌تر، کار کم‌تر و کارهای راحت‌تر را انجام دهند. هزینه این اقدام‌ها توسط کسانی پرداخت می‌شود که بار بیش‌تری را به دوش می‌کشند.

**۵- محیط کار نامناسب**

علاوه بر عوامل انسانی، محیط کار نقش مهمی در این موضوع دارد و مثلاً سرما یا گرمای شدید محیط کار، فضای نامناسب، نداشتن امکانات، شلوغ بودن محیط کار، نور نامناسب.

***چند نکته برای کسانی که در کار استرس دارند (مدیریت استرس):***

**الف – برای مدتی از منبع فشار دور شوید**

برای مدتی از محیط کار دور شوید تا فکرتان راحت شود، تفریح کنید، زیارت بروید.

**ب – با دیگران صحبت کنید و دنبال کمک باشید**

در زمان استراحت با همکاران صحبت کنید مشاوره بگیرید. از تجربیات دیگران استفاده کنید.

**پ – خواب خوب و خوراک مناسب**

" گرسنگی عصبانیت می‌آورد ". استراحت کنید و غذای خوب بخورید. بعد از استراحت احساس راحتی می‌کنید و بهتر می‌توانید فکر کنید.

تغییر در زندگی یا شیوه عکس‌العمل در برخورد با شرایط در اصل ۹۰/۱۰ استفان کاوی به خوبی بازگو شده است. این اصل چیست؟

۱۰ ٪ زندگی شامل اتفاقاتی است که برای شما رخ می‌دهد

۹۰ ٪ زندگی تصمیماتی است که شما در برابر این اتفاقات می‌گیرید

برای مثال: ما روی ۱۰٪ اتفاقات زندگی اصلا کنترل نداریم. در ۹۰ ٪ دیگر مسأله فرق می‌کند. شما تعیین‌کننده هستید. چگونه؟ با عکس‌العملی که نشان می‌دهید

کنترل چراغ قرمز در چهارراه دست شما نیست ولی کنترل خودت دست شماست. پیرتر شدن دست شما نیست. ولی پیر شدن دست شما است و می‌توانید درعین بالا رفتن سن جوان و سرزنده بمانید.

مثال: دارید صبحانه می‌خورید، دخترتان استکان چای را روی لباس شما می‌ریزد، و شما هم کاری نمی‌توانستید انجام دهید. عکس‌العمل بعدی شما تعیین‌کننده عمل شماست.

دخترتان را دعوا می‌کنید و او گریه می‌کند. بعد با خانمتان جر و بحث می‌کنید که چرا استکان چایی را روی میز گذاشته است. دعوا ادامه می‌یابد. شما با حالت عصبانی لباستان را عوض می‌کنید. دخترتان صبحانه‌اش را نمی‌خورد و به سرویس مدرسه هم نمی‌رسد. مجبورید او را به مدرسه برسانید. با سرعت رانندگی می‌کنید لذا توسط پلیس جریمه می‌شوید. با تاخیر به مدرسه می‌رسید. دخترتان را پیاده می‌کنید و بعد از نیم ساعت تاخیر به اداره می‌رسید، تازه متوجه می‌شوید که کیف خود را از خانه نیاورده‌اید.

روز بدی داشته اید. لذا منتظرید که زودتر به خانه برگردید.

چرا؟ چون به نحوه عکس‌العمل شما مربوط می شود.

- آیا مقصر استکان چای بوده است؟
- آیا مقصر دختر شما بوده است؟
- آیا مقصر همسرتان بوده است؟
- آیا مقصر خودتان بوده اید؟

بله مقصر خودتان هستید. شما از اینکه چای ریخته است هیچ کنترل نداشتید. اما عکس‌العمل شما درست ۵ ثانیه بعد از ریختن استکان چای باعث شد تا روز بدی داشته باشید.

لذا می توانستید با موضوع طور دیگری برخورد کنید. " به دخترتان بگوئید، دخترم دقت کن امیدوارم این موضوع تکرار نشود. "

همین کافی است تا از این همه مشکلات جلوگیری شود. تفاوت را متوجه شدید. دو سناریو وجود دارد. یک جور شروع می شود اما متفاوت ختم می گردد.

**ت – دقت عمل**

با عصبانی شدن و پرخاش کردن به دیگران شاید راحت شوید ولی مشکل حل نمی‌شود. بایستی راه‌حل پیدا کنید. البته لازمست قبلا مشکل را بشناسید.

**ج – پذیرش فشار به‌عنوان جزئی از زندگی:**

اگر استرس دارید از خودتان بپرسید. " چرا من ". بدانید هر کسی تا حدی در کار استرس دارد. بسیاری از مردم اقدامات جدی برای حل موضوع انجام می‌دهند. شما هم اقدام کنید.

اگر از من بپرسید چگونه کنترل ۹۰ ٪ اتفاقات زندگی قابل انجام است؟ باید بگویم با هر عکس‌العملی که انسان مرتکب می‌شود اگر بعدا در موردش فکر کند و به روش بهتری برسد، کم کم در فضای فکری خاص قرار می‌گیرد که آن فضا شخص را بطرف عکس‌العمل‌های کنترل شده و هدایت شده می‌کشاند. به عبارت دیگر فرد بایستی در فضای آگاهانه قرار بگیرد تا بتواند کنترل قابل قبولی را روی عکس‌العمل‌های خود داشته باشد.



## از معامله بد دوری کنید

معامله کردن با بچه‌ها ساده است. از چشم‌های آن‌ها می‌توان فهمید که حاضرند به‌خاطر یک شکلات همه خواسته‌های ما را عملی کنند. در دنیای تجارت بسیاری از مدیران این درس ساده بچه‌گانه را فراموش کرده‌اند. آنقدر در معاملات دنبال گرفتن امتیاز هستند که شرایط حاکم بر مذاکرات را بکلی نادیده می‌گیرند. چیزی که ما در اینجا بر روی آن تاکید داریم این است که یک مذاکره‌کننده خوب بایستی از یک معامله بد در هر زمان عقب نشینی کند. اثرات یک معامله بد برای مدیریت مجموعه همیشه باعث مشکل خواهد شد.

### *داستان شیر عاشق*

**شیری عاشق دختر زیبای روستایی شد و به والدین او پیشنهاد ازدواج داد. پیران قوم از این قضیه ناراحت بودند و نمی‌دانستند چه بگویند. نهایتا پدر دختر گفت " برای ما بسیار مایه خوشوقتی است که در خدمت سلطان باشیم. شما می‌بینید که دخترمان بسیار ضعیف و جوان است و می‌ترسیم که شرایط فیزیکی شما او را برنجاند. لذا خواهش می‌کنم، پنجه‌های خود**

**را قطع کنید و دندان‌های تیز خود را بکشید. در این صورت داماد ما خواهید شد. شیر به جهت عشق زیاد قبول می‌کند. لیکن وقتی بر می‌گردد همه به او می‌خندند.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

عشق می‌تواند وحشی‌ترین‌ها را رام کند

بدبختی عاید کسانی است که بدون منطق عاشق می‌شوند

## *داستان گراز و اسب*

**اسب و گرازی وحشی با یکدیگر می‌چریدند. گراز همیشه علف‌ها را ضایع و آب را گل‌آلود می کرد. اسب می‌خواست برای این کار، او را مجازات کند. از یک شکارچی یاری خواست. مرد گفت برای کمک هیچ کاری نمی‌تواند بکند مگر اینکه به او اجازه دهد بر پشت او زین کند و بر او سوار شود. اسب که به هر کاری راضی بود حاضر به این خواسته مرد شد. بدین ترتیب مرد بر پشت او سوار شد و پس از غلبه بر گراز، اسب را به خانه برد و در آخور بست.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

خشم کورکورانه بیش‌تر مردم را در گرفتن انتقام از دشمنان خود تحت تسلط دیگران در می‌آورد.

**عبارات کوتاه:**

**در مذاکره عجله نکن. مواظب باش چه از دست می‌دهید.**

***اولیور تامبو***

○○○○○

**هیچ وقت اقرار نکن.**

*گرتورت استین*

○○○○○

**هیچ وقت با ترس مذاکره نکن و**

**هیچ وقت از مذاکره نترس.**

*جان اف کندی*

○○○○○

**کسی که می‌خواهد مذاکره را ببرد،**

**بیش‌تر درنگ می‌کند.**

*رابرت هلمز*

○○○○○

**قانون معامله: برای کسی کار کن که تلافی می‌کند.**

*چارلز دیکنز*

○○○○○

**روش معامله من بسیار ساده است**

**آنقدر اصرار می‌کنم تا انجام شود.**

*دونالد ترومپ*

○○○○○

**جمعبندی:**

هیچ وقت بدون محافظ نباشید. بعضی مواقع در جلسات یا مذاکرات، آنقدر احساساتی می‌شویم که واقعیت‌ها را نمی‌بینیم و بایستی آماده شرایط بدتر باشیم. افراد در معاملات با گارد قوی حاضر می‌شوند. به‌عنوان مثال، برای ما روشن است که پروژه برنامه هسته‌ای را کنار نگذاریم، این تنها ابزار قوی است که در دست داریم.

اگر از مبارزین خواسته شود سلاح‌های خود را بر زمین بگذارند، آیا می‌پذیرند؟ آن‌ها هیچ وقت دوست ندارند قدرت اسلحه را از دست بدهند. بهترین معامله‌کننده کسی است که به تقاضای طرف مقابل در خلع سلاح شدن گوش نکند. حتی احساسات خود را بایستی پنهان نگه دارد تا طرف مقابل نتواند علاقه او را نسبت به موضوع خاص متوجه شود. وقتی فکر کند که معامله مورد قبول نیست، از آن صرف نظر می‌کند. مثلاً وارد مغازه می‌شویم. ما دنبال قیمت پایین‌تر هستم، ولی مغازه دار قیمت را بالا می‌گوید. وانمود می‌کنیم که نمی‌خواهیم و خارج می‌شویم. او ما را صدا می‌زند و قیمت نهایی را می‌گوید. اگر واقعا نشان دهیم که طالب جنس هستیم، فروشنده از حرف خود پایین نمی‌آید. مخصوصا وقتی متوجه شود که کالا مورد پسند شماست و حاضرید هر قیمتی را برای آن بپردازید.



## خدمات مشتری، پذیرش انتقاد و قبول مشکل

وقتی کار خراب می‌شود، واکنش اولیه شما چیست؟ شروع می‌کنیم دیگران را سرزنش کردن.این بازی سرزنش در همه سطوح به نمایش گذاشته می‌شود. حتی در سطح مدیران عالی. وقتی شکایت می‌شود و معلوم می‌شود که مقصر کیست پای همه به میان کشیده می‌شود تا گناه را با دیگران شریک شوند. هر چند این کار درست نیست ولی یک استراتژی کارآمد است. در اینجا موضوع در کل نادیده گرفته نمی‌شود. چون اگر این کار صورت گیرد تأثیر بدی در اذهان خواهد گذاشت.

فرد تقصیر را می‌پذیرد ولی همه همکاران را در آن سهیم می‌داند. وقتی این نوع رویکرد با مسأله این گونه است بایستی مواظب کاربرد آن در برخورد با مشتریان بود.

## *داستان رودخانه‌ها و دریا*

**رودخانه‌ها هم صدا شدند و به دریا شکایت کردند و گفتند: " چرا وقتی که به دریا می‌ریزیم تو باعث تغییر ما می‌شوی و ما را نمکی و نامناسب برای نوشیدن می‌کنی؟"**

**دریا جواب داد: شما می‌خواهید من را مقصر معرفی کنید.**

**" دعا کن به دریا نریزید تا مجبور نشوید نمکی شوید "**

### ◄ نتیجه‌گیری اخلاقی:

دیگران را به‌خاطر شرایطی که خودت ایجاد کردی، سرزنش نکن.

### نکته:

همیشه به‌خاطر داشته باشید که مشتری ناراضی بیش‌تر از مشتری راضی دوست و رفیق دارد می‌دانید چرا؟

### ◄ عبارات کوتاه:

**بازخورد مثبت باعث می‌شود قوی، قوی‌تر شود و ضعیف ضعیف‌تر.**

*کارل شاپیرو*

○○○○○

**وقتی کارها اشتباه می‌شود بایستی همه سرزنش شوند.**

*تام استاپارد*

○○○○○

**سود در کسب و کار با مراجعه مجدد مشتری حاصل می‌شود.**

*ادوارد دمینگ*

○○○○○

**نیاز نیست در مورد گذشته صحبت شود.**

**کارهای انجام شده نیاز به سرزنش ندارد.**

*کنفوسیوس*

○○○○○

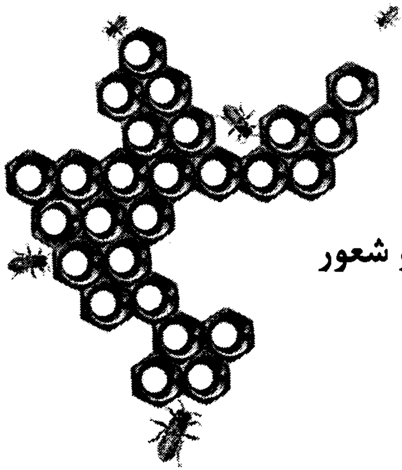
**بسیاری از ما توجه کافی به مشتریان نداریم.**

*توماس واتسون*

**جمعبندی:**

هرگز از سرزنش نهراسید. این درس مهمی است که بایستی در ارتباط با مشتری یادآوری شود. در قانون طلایی خدمات به مشتری فراموش نکنید که شکایت را بپذیرید و مشکل را از خودتان بدانید. وقتی مشتری به شما ایراد می‌گیرد حالت دفاعی نگیرید. مشتری دوست دارد شما متوجه شوید و مورد را رفع کنید. اگر قرار است از موضوع فرار کنید، ضعف سیستم و بی‌مسؤولیتی شما را نشان می‌دهد. کاری که می‌کنید این است که اول معذرت خواهی کنید و مشکل را بپذیرید. او را متقاعد کنید که پیگیری خواهید کرد. در مورد کارتان توضیح دهید و یا نظر خواهی کنید. در یک جامعه پیشرفته افراد می‌دانند که مشکل جزئی از کار است و از نحوه برخورد شما بایستی خوشحال باشند. در داستان بالا، دریا و رودخانه بهم وابسته‌اند. بدون رودخانه دریا وجود ندارد. بین مشتری و کارفرما هم همین رابطه برقرار است.

اخیرا کامپیوتر خود را برای تعمیر به شرکتی دادم و سه ایراد را مطرح کردم. وقتی کار انجام شد، شخصا مراجعه کردم و متوجه شدم که یکی از ایرادات رفع نشده است. بجای اینکه موضوع را قبول کنند شروع کردند به توجیه مطلب و طوری وانمود شد که در نهایت بدهکار شدم. مجبور شدم نامه‌ای به مدیر عامل شرکت بنویسم و نسبت به شیوه ارائه خدمات به مشتری گله کنم.



## اعتماد به غریزه و شعور

آیا تصمیمی که از روی جرات گرفته شود خوب است؟. آقای گلادول در کتاب " قدرت فکر بدون فکر کردن " می‌گوید تصمیمات آنی که تقریبا بدون فکر کردن حادث می‌شود بهتر است تا تصمیماتی که با بررسی و تحلیل صورت می‌پذیرد. مثال آتش نشانان موید این مطلب است. کارهای آن‌ها بر اساس جرات فردی و آنی انجام می‌شود. اساس بحث " قدرت فکر بدون فکر کردن " این است که فکر ما در یک لحظه موضوعات مهم را پالایش و بر اساس تجربه عکس‌العمل نشان می‌دهد. او به این پدیده " برش نازک زدن یا ورقه کردن " نامیده است. آیا روش معمولی فکر کردن که به حال فرصت انجام می‌شود و زمان بر است ضایعات دارد؟. آیا نبایستی اول دقت کنیم بعد تصمیم بگیریم که آیا حرکت کنیم یا بمانیم و فکر کنیم؟. در کتاب گلادول گفته شده است که اگر در خیابان عبور می‌کنید و ناگهان وسیله‌ای به طرف شما می‌آید آیا زمان برای فکر کردن درباره تمام گزینه‌ها را دارید؟. این یک پدیده خدادادی است که بشر توانست به کمک آن میلیون‌ها سال زندگی کند. " قضاوت سریع بر اساس اطلاعات کم ".

## داستان سگ، خروس و روباه

**یک سگ و خروس که خیلی دوست بودند، تصمیم گرفتند با هم دور دنیا سفر کنند. از مزرعه خارج شدند و به جنگل رسیدند. شب شد، به یک درخت پناه بردند. سگ در سوراخ تنه درخت استراحت کرد و خروس روی شاخه درخت خوابید. صبح سحر، خروس بیدار شد و به رسم عادت و بدون اینکه فکر کند شروع به خواندن کرد. روباهی در آن حوالی بود و از خواب بیدار شد و به درخت نزدیک شد و مودبانه گفت: " دوست من به جنگل خوش آمدید. من قلبا خوشحالم که شما را می‌بینم. مطمئن هستم که دوستان خوبی برای هم خواهیم بود "**

**خروس پاسخ داد. " ممنونم شرمنده نفرمایید لطفا از سوراخ تنه درخت وارد خانه ما شوید. خدمتکارم شما را راهنمایی می‌کنند ". به محض اینکه روباه وارد سوراخ درخت شد، سگ به او حمله کرد.**

### ● نتیجه‌گیری اخلاقی:

کسانی که سعی در فریب دادن مردم می‌کنند، ممکن است خودشان فریب بخورند.

کسانی که سعی می‌کنند برای دیگران دام بگذارند در دام خودشان گرفتار می‌شوند.

### ● عبارات کوتاه:

**تنها چیز ارزشمند شعور است و علم و دانش**
**کم‌ترین نقش را در مسیر کشف حقایق دارند.**

*آلبرت انشتین*

○○○○○

**وقتی زمان تصمیم‌گیری رسید، به شعور خود اعتماد کن.**

*بادهدفیلد*

○○○○○

**هر چه اوضاع بحرانی‌تر باشد، استفاده از شعور**
**برای رهبران اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند.**

*تام پیتر*

○○○○○

**بعضی از سرمایه‌گذاران بزرگ را می‌شناسم که**
**با شعور سرمایه‌گذاری کردند نه براساس تحقیق،**
**مطالعه یا کار طاقت فرسا. اگر به تاریخ برگردید،**
**بیش‌تر سرمایه‌گذاری‌ها اینگونه ایجاد شده‌اند.**

*دونالد ترامپ*

○○○○○

**با توان خودت شروع کن و به شعورت اعتماد کن.**
**در شروع کار صبر و استقامت مهم است. برای موفقیت**
**رویاها و خواسته‌ها بایستی قوی‌تر از ترس از شکست باشد.**

*تری باورساک*

○○○○○

**یکی از مهم‌ترین هدیه خداوند شعور است و حس ششم**
**تلقی می‌شود. بایستی یاد بگیرید که با اعتماد از آن استفاده کنیم.**

*دونا کران*

○○○○○

**جمعبندی:**

اگر خروس به شعور خود متکی نمی‌شد قطعا حرف روباه را باور می‌کرد و گرفتار می‌شد. پلیس ضد تروریسم کشورها معمولاً این پیام را منتشر می‌کنند:

" اگر به کسی مظنون هستید گزارش کنید ". اصولا این پیامی به مردم است تا به شعور خود اتکا کنند و جان دیگران را نجات دهند.

گفته شده است ماسوراابوکا بنیانگذار سونی، قبل از هر معامله‌ای یک فنجان چای سبز می‌نوشید و اگر بعد از آن یبوست می‌گرفت، معامله را باطل می‌کرد. او بیش‌تر به دل و جرات خود متکی بود تا فکرش بسیاری از مدیران اجرایی موفقیت خود را مرهون شعور، دل و جرات و ندای درونی هستند (یا هر الهام درونی که در تصمیمات بزرگ در آن‌ها ایجاد می‌شد). به‌عنوان مثال جک ولچ مدیر پیشین جنرال الکتریک به‌خاطر احیای مجدد و مطرح نمودن این موضوع در جهان معروف شده است. او در کتابش با نام " حاصل دل و جرات و پیروزی " تاکید می‌کند که مردم نبایستی در تصمیم‌گیری تجاری بترسند. مخصوصا وقتی که اطلاعات کافی نباشد. در تعریف او دل و جرات را " الگوی تشخیص " مبتنی بر تجربیات قبل ذکر می‌کند. در کل صحبت از دل و جرات و استفاده آن در معاملات و تعاملات تجاری است. وقتی با یک پیشنهاد مواجه می‌شویم و عدد و رقم بزرگ می‌باشد، مدیر بایستی ورای عدد و رقم، به ابعاد اجرایی معامله، توجه داشته باشند.

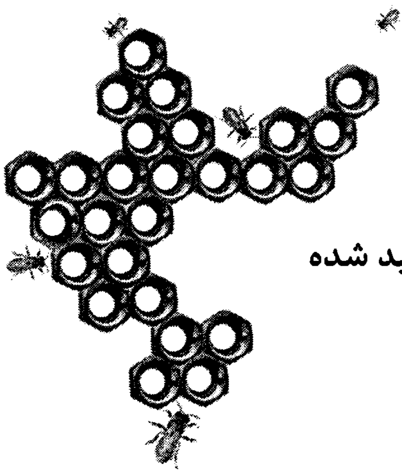
اما در کار با مردم کم‌تر از دل و جرات استفاده می‌شود. برای مثال وقتی کسی را به‌کار می‌گیرید کارفرما برای مصاحبه او از غریزه و شعور ذاتی خود برای ارزیابی استفاده می‌کند. از آنجایی‌که که متقاضی مواردی را منتقل می‌کند که با احساسات همراه است، مصاحبه‌کننده نبایستی از غریزه استفاده کند بلکه بایستی بر اساس اطلاعات موجود عمل کند. البته فکر می‌کنم که برداشت‌های ما نقش مهمی در روابط انسانی دارد. مثلاً با همکارانی برخورد می‌کنیم که مطرح می‌کنند خیلی‌ها دنبال هستند تا از وجودشان در جای دیگری استفاده

نمایند. یا شیوه برخورد رئیس نشان می‌دهد که دوست دارد عذر ما را بخواهد. یا با کسانی وارد معامله می‌شوید که احساس می‌کنید اهل معامله نیستید. این برداشت‌ها را نمی‌توان بطور منطقی و عقلانی توصیف نمود. این یک واکنش غریزی است که در هر صورت از انسان سر می‌زند. چگونه این برداشت‌ها و تصمیم‌گیری ایجاد می‌شوند؟ کسی که با دل و جرات عمل می‌کند هیچ دستورالعملی برای این کار ندارد، ولی می‌توان راهنمای کلی در زیر ارائه نمود.

۱. زمانی‌که اطلاعات ناچیز یا بیش از حد است غرق موضوع نشوید. ممکن است اعداد و ارقام صحیح باشد، اما شیوه ارائه آن یکجانبه باشد.
۲. اگر زمان دارید در فرصت مناسب موضوع را مجددا بررسی کنید. اغلب وقتی روی موضوع تمرکز ندارید، بهتر است مشکل را بعدا بررسی نمایند و از زوایای مختلف به آن نگاه کنید.
۳. قبل از تصمیم نهایی موضوع را مجددا بازنگری کنید و پرسش‌هایی مطرح کنید. همه موارد را بررسی تا حقایق برایتان آشکار شود.
٤. وقتی افراد مورد اعتماد نظرات مختلفی دارند نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری بایستی خارج از روال منطقی باشد و به راه‌حل ابتکاری نیاز است. از برداشت خود الهام بگیرد.
۵. علایم فیزیکی مثل احساس بد، دل درد، عرق کردن کف دست را نادیده نگیرید. در این صورت تا فرصت مناسب تصمیمی نگیرید.

٦. فکرتان را مرورکنید و فقط به مشاهدات بسنده نکنید. یک بنگاهی ممکن است خانه‌ای را به شما نشان دهد سعی کنید در مورد آن مطالعه کنید.

۷. در نهایت هر چند اعتماد به برداشت‌ها خوب است، ولی بدون فکر نمی‌شود کاری کرد. بین این دو تعادل ایجاد کنید.



## استفاده از استراتژی تایید شده

همه ما خودمان را همه کاره می‌دانیم و مطمئنا هر کسی در کاری خوب است و به آن هم افتخار می‌کند. بعضی مواقع کسانی هستند که در تصمیمات استراتژیک مثل کسب و کار و فرآیند کار به ما کمک می‌کنند. این‌گونه حرکت‌ها باعث تقویت انسان می‌شود. همینطور که ما دنبال مهارت‌ها و ایده‌های جدید هستیم نبایستی اهمیت روش‌های قبلی را نادیده بگیریم. شغلی که بر اساس یک استراتژی مطمئن و قطعی بنا نهاده شده است نبایستی یک شبه کنار گذاشته شود و به یک استراتژی جدید روی آورد. کار با یک برنامه عملی بهتر از برنامه‌های جدید آزمایش نشده است.

### *داستان روباه و گربه*

**روباهی برای گربه کلاس می‌گذاشت که برای فرار از دست دشمن فنون مختلفی دارد. روباه: " من یک عالم فن بلدم که می‌توانم از دست دشمن فرار کنم "**

**گربه: " من فقط یک روش دارم و با همان روش هم موفق می‌شوم ". در همین لحظه صدای تعدادی سگ شکاری به گوش رسید. گربه فورا از درخت بالا رفت و لای شاخه‌های درخت پنهان شد و گفت: این فن من است. روباه به روش‌های مختلف فکر کرد و همینطور که فکر می‌کرد سگ‌ها نزدیک شدند و در همین حین شکار شد. گربه که داشت نگاه می‌کرد گفت: " یک روش مطمئن بهتر از صد روش غیر مطمئن است "**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

یک برنامه مشخص بهتر از صدها گزینه است

**نکته:**

اگر کلی فوت و فن بلدید، بهتر است آن‌ها را دسته بندی کرده و در جای قابل دسترسی آرشیو کنید، تا مجبور نشوید مثل خانم‌ها برای پیدا کردن کلید خانه تمام کیف خود را خالی کنید.

**عبارات کوتاه:**

**هر چیزی که ارزش انجام دادن را دارد**
**ارزش دست یافتن را هم دارد.**

*ادوین لند*

○○○○○

**شرکت متکی به روشی است که می‌داند اتکا می‌کند،**
**حتی اگر فکر کند فرصت‌های واقعی ممکن است در جای دیگری باشد.**

*گری همل*

○○○○○

**فقط یک استراتژی موفق است.**

*فیلیپ کوتلر*

**استراتژی متمرکز مثل علف هرز رشد می‌کنند،**
**آن‌ها مثل جالیز در گلخانه به‌عمل نمی‌آیند.**

***هنری مینتزبرگ***

### نتیجه‌گیری اخلاقی:

دقت کنید: کاری انجام دهید که در آن خوب هستید. یک واحد بایستی نکات قوت خود را بشناسد و روی استراتژی‌هایی که باعث تقویت آن می‌شود کار کند. بعضی مواقع بعلت موفقیت بعضی فعالیت‌ها انسان تحریک می‌شود که در آن رشته وارد شود. در حالی‌که هزینه جابجایی این کارها بسیار زیاد است. مهم‌تر که با این کار نیروی انسانی، منابع و سرمایه شرکت بایستی تغییر جهت دهد و یک کار جدید شروع شود. در این حالت، ستانده‌های قبلی از دست می‌رود و برای ورود به بازار بایستی تلاش مضاعف انجام گیرد. شرکت‌هایی هستند که فعالیت متنوع دارند ولی حداقل در یک کار اصلی که شایستگی زیاد دارند، تمرکز می‌کنند.

**برای مثال:**

مک دونالد، مرغ سوخاری می‌فروشد. کنتاکی مرغ سوخاری می‌فروخت ولی در حال حاضر همبرگر می‌فروشد. کوکاکولا در سال‌های اخیر، اعلام کرده است که قهوه می‌فروشد. یکی از تولید کنندگان بزرگ خودرو ژاپن کنسرو ماهی تن تولید می‌کند. البته اینکه موفق شوند یا نه در آینده مشخص خواهد کرد.



# جلسات مؤثر و کارا

جلسات خیلی طرفدار ندارند. قطعا همه شما تاکنون در جلساتی شرکت کرده‌اید که بی‌ثمر و با اتلاف وقت همراه بوده است. حتی خودتان هم از اینکه چنین جلساتی را برگزار کردید احساس شرمندگی می‌کنید. بنجامین فرانکلین زمانی گفت که " زمان سرمایه است ". اگر با این جمله موافقید زمان هزینه زیادی برای شرکت دارد. هر چند همه جلسات غیر مولد نیستند، ولی اگر درست مدیریت شوند کاهش زمان جلسات امکان پذیر است. شما نمی‌توانید جلسه برگزار نکنید ولی می‌توانید آن را بطور موثر هدایت کنید و افراد را هدفمند درگیر نمایید.

## *داستان گربه و زنگوله*

**موش زمانی برای رهایی از دشمن قدیمی خود درخواست جلسه کرد. حداقل می‌خواست بداند چه راه‌هایی وجود دارد تا زمانی‌که گربه حمله می‌کند بتواند فرار کند. واقعا بایستی کاری صورت می‌گرفت. طرح‌های زیادی را مورد بررسی قرار دادند، اما هیچکدام خوب نبودند. در نهایت**

**موش جوانی بلند شد و گفت: " طرحی دارم که خیلی ساده است و می‌دانم موفقیت آمیز خواهد بود. بایستی یک زنگوله به گردن گربه آویزان کنیم. وقتی صدای زنگوله بلند شد، فورا می‌فهمیم که دشمن در حال نزدیک شدن است "**

**همه موش‌ها غافلگیر شدند که چرا این مسأله به ذهن آن‌ها نرسید. در این زمان موش پیری بلند شد و گفت: " می‌گویم این طرح خیلی خوب است اما اجازه دهید بپرسم: چه کسی زنگوله را به گردن موش می‌اندازد." همه موش‌ها به هم نگاه کردند. هیچ کس صحبت نکرد. سپس موش پیر گفت: " پیشنهاد راه‌حل‌های غیر ممکن بسیار آسان است ".**

**◄ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

حرف زدن آسان‌تر از عمل کردن است.

اجازه دهید کسانی که حرف می‌زنند عمل کنند.

گفتن یک چیزی است عمل کردن چیز دیگر.

**نکته:**

می‌گویند اعضای بدن جلسه گذاشتند، تا تصمیم بگیرند ریاست بدن با کدام قسمت است. بحث‌های این جلسه بسیار آموزنده است. اگر علاقه مندید دنبال موضوع باشید.

**◄ عبارات کوتاه:**

**جلسه یعنی تعدادی افراد که به**
**تنهایی کاری نمی‌توانند انجام دهند لذا دور هم جمع می‌شوند**
**تا بگویند که کاری نمی‌توان انجام داد.**

*فرد آلن*

**به غیر از ترافیک هیچ چیزی مثل جلسات بازدارنده پیشرفت کشور نیست.**

*ویل روجرز*

○○○○○

**طول زمان جلسات با تعداد افراد حاضر در جلسه افزایش می‌یابد و بهره وری جلسه با مجذور تعداد افراد حاضر کاهش می‌یابد.**

*الین شاناهان*

○○○○○

**کسی که زندگی را جدی می‌گیرد بایستی زمان را طوری برنامه‌ریزی کنید که انگار هر لحظه مرگ به سراغ او خواهد آمد.**

*امیل لیتری*

**جمعبندی:**

در طول این سال‌ها، بعضی از فنون جلسات موثر را یاد گرفتم:

۱- زمانی جلسه بگذارید که چیز مهمی برای بحث باشد. روی یک یا دو موضوع کلیدی بحث کنید و بقیه زمان را برای گزارشات صرف کنید. بسیاری مواقع به‌خاطر اینکه زمان جلسات با وقت مسؤولین هماهنگ باشد آن را در روزهای خاص و یک زمان مشخص برگزار می‌کنند. اگر چیزی برای گفتن ندارید جلسه را لغو نمایند و مسائل را با نامه‌های الکترونیکی حل کنید.

۲- با کم‌ترین نفرات جلسه برگزار شود. مدیران دوست دارند همه اعضاء را دعوت کنند. بهتر است با مسؤولین قسمت جلسه بگذارید و نتایج را به اطلاع سایرین برسانید.

۳- وقتی زمان جلسه را تعیین می‌کنید معمولاً، جلساتی که با طوفان فکری، حل مشکل و تصمیم‌گیری همراه باشد را در صبح برگزار نمایند. سایر جلسات در بعد از ظهر ایرادی ندارد. ذهن در صبح بیش‌تر فعال است و در بعد از ظهر معمولاً فکر خسته است.

٤-برای تشکیل جلسه همه شرکت کنندگان بایستی آمادگی داشته باشند. زمان، موضوعات، سخنرانان و حتی امکانات جلسه از قبل مشخص باشد.

از ابزارهای سمعی و بصری در جلسه استفاده شود. نکته جالب اینکه، جایی خواندم برای تهیه اسلاید گفته شده که ۱۰ اسلاید کافی است و نبایستی بیش‌تر از ۲۰دقیقه طول بکشد و اندازه فونت هم نبایستی از ۳۰ کم‌تر باشد. قبل از جلسه با اعضاء هماهنگی شود و تا همه بموقع شرکت کنند و تکالیف را انجام دهند.

۵- به همه یادآوری کنید منجمله خودتان تا بموقع حاضر شوند. در زمان شروع جلسه سعی شود مواردی که باعث اخلال جلسه می‌شود برطرف شوند. حتی در بسیاری جلسات از ورود نوت بوک هم جلوگیری می‌شود.

٦- همیشه با موضوعات مهم شروع کنید چون در ابتداء افراد پر انرژی هستند و مشارکت قوی در بحث خواهند داشت.

۷- نقش رئیس جلسه به‌عنوان مجری است تا رهبر جلسه. اگر شما همه تصمیمات را می‌گیرید نیاز نیست در جلسه هم این کار را بکنید. می‌توانید قبل از جلسه رایزنی داشته باشید. در جلسه افراد دوست دارند نظر بدهند و در تصمیم‌گیری نقش ایفا کنند. نظرات

افراد را بپرسید. پرخاشگری نکنید، خوش رو باشید و در هدایت جلسه ابتکار بخرج دهید.

۸- برای جلسه موفق برنامه داشته باشید. تقسیم کار بکنید. زمان پایان کار و بودجه آن را مشخص نمایید. بعد از جلسه پیشرفت کار را دنبال کنید.

۹- مستند سازی کنید. صورتجلسه تهیه کنید. نکات مهم را بنویسید و یادآوری کنید.

**مهم**

جلسه محل خوبی برای ارزیابی کارکنان از نظر خط فکری، دانش، اشراف و تعهد می‌باشد.



# واگذاری مؤثر کار

رهبران و مدیران توانا این واقعیت را می‌دانندکه برای رسیدن به اهـداف والا و ارتقاء شرایط فقط با واگذاری کار به افراد ماهر و توانـا میـسر خواهـد بـود. منطق کار خیلی ساده است، اگر عقل بیش‌تری را به‌کار بگیرید، کار بـیش‌تـری در زمان کوتاه‌تر انجام می‌شود. لذا مدیر آزادتر است تا روی کارهـای مهـم‌تـر فکر کند و ارزش افزوده مجموعه را بالا ببرد. واگـذاری مـوثر کـار یـک نـوع سرمایه‌گذاری است که مـدیران و رهبـران بایـستی در آن خـوب باشـند. ایـن موضوع استرس را در محیط کار کم می‌کند و زندگی کاری را بهبود می‌بخشد.

## داستان گرگ و چوپان

**گرگی در اطراف گله گوسفند می‌پلکید و چوپان با دقت مواظب بود تا او به گوسفندان نزدیک نشود. اما گرگ سعی نمی‌کرد صدمه‌ای به گوسفندان بزند. در عوض به‌نظر می‌رسید که می‌خواهد بـه چوپـان کمـک کنـد. در نهایت آنقدر آن دو به هم نزدیک شدند که چوپان کـاملا از خـصوصیات گرگ فراموش کرد. یک روز که چوپان نبود گرگ مسؤولیت گوسفندان را**

**داشت. چوپان که برگشت همه گوسفندان را مرده دید. او می‌دانست که اعتماد به گرگ چقدر کار احمقانه‌ای بود. با خود گفت:" من مستحق این نتیجه هستم. چرا من گوسفندان را به گرگ سپردم؟! ".**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

کار را با فکر واگذار کنید آن هم فقط به افراد مورد اعتماد

**عبارات کوتاه:**

**وقتی مسؤولیت دارید، فکر کنید**
**وقتی به مشکل بر می‌خورید، واگذار کنید.**
**وقتی شک دارید. مکث کنید.**

*جیمز بورن*

○○○○○

**آدم‌های خوب را اطرافتان جمع کنید، به آن‌ها اختیارات بدهید،**
**و در کار آن‌ها دخالت نکنید مگر اینکه از چارچوب شما خارج شوند.**

*رونالد ریگان*

○○○○○

**کار را واگذار نکنید و همزمان هم خودتان انجام دهید.**

*وس رابرتز*

○○○○○

**کارهای بزرگ و کوچک با من است و**
**کارهای متوسط می‌تواند واگذار شود.**

*ماتسوشیتا*

○○○○○

**بهترین برنامه‌ها همیشه بعلت ناتوانی مجریان آن ابتر می‌مانند.**

*برتولت برشت*

**جمعبندی:**

افت و خیز بسیاری از شرکت‌ها به دلیل به‌کارگیری مدیران ناکارآمد می‌باشد. بسیاری از شرکت‌های خانوادگی توسط فرزندان و نوادگان از بین رفته است چون عملا جزو خانواده بوده ولی توانایی انجام آن کار را نداشتند. واگذاری کار بایستی به‌عنوان تقسیم مسؤولیت در نظر گرفته شود نه احاله کردن آن. وقتی مدیری کار را واگذار می‌کند مسؤولیتش کنترل و اطمینان از انجام کار است. در حین کار اگر اعضاء با مشکلی برخوردند مدیر بایستی به کار اشراف داشته و مشاوره دهد. البته برای اینکه واگذاری کار موثر باشد بایستی به اعضاء اختیار داده شود و منابع لازم هم برای انجام وظیفه فراهم باشد.

## *داستان پروانه*

**مردی پیله پروانه پیدا کرد. روزی یک سوراخ کوچک در پیله دید. او نشست و تماشا کرد. پروانه ساعت‌ها تلاش می‌کرد تا با زور از سوراخ خارج شود، ولی به‌نظر رسید که از تلاش بازمانده است.**

**مرد تصمیم گرفت به پروانه کمک کند. او با یک قیچی سوراخ را کمی بزرگ‌تر کرد. پروانه خارج شد. ولی عجیب بود پروانه باد کرده و بال‌هایی خشکیده داشت. او فکر کرد که پروانه خوب خواهد شد ولی چیزی تغییر نکرد. این پروانه هیچ وقت پرواز نکرد.**

**این فرد متوجه نبود که تلاش پروانه برای خارج شدن از سوراخ ریز باعث می‌شود تا مایعات درون شکم پروانه به بال‌ها منتقل شود تا بتواند پرواز کند. مثل یک نهال کوچک که در شرایط طبیعی و در برابر باد و باران رشد می‌کند.**

وقتی مدیریت می‌کنیم بایستی متوجه باشیم که چه مواقعی افراد بایستی به حال خودشان رها شوند تا کاری را انجام دهند.

به عبارت دیگر مدیر نبایستی همه اختیارات خود را واگذار کند و بعد به او مدیر هم گفته شود. مدیر بایستی مشاوره دهد نه اینکه مجری باشد. حاصل یک واگذاری کار این است که منجر به نتیجه مورد قبول شود. مدیر بایستی زمان برای بررسی همه جانبه سیاست‌ها، استراتژی‌ها و رشد و توسعه را داشته باشد و در عین حال دارای بالاترین جایگاه باشد و دستمزد خوبی بگیرد. معاون مدیر اختیارات لازم را برای انجام کار دارد و تصمیمات را عملی می‌کند. سرپرستان قسمت‌ها کارهای روزمره را انجام می‌دهند و در محدوده کار خود تصمیم می‌گیرند. با وجود اینکه واگذاری کار نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد پس چرا خیلی‌ها این کار را نمی‌کنند؟ یا به اندازه کافی کار را واگذار نمی‌کنند؟ چرا مدیرانی را می‌بینم که خودشان کارهای روزمره را انجام می‌دهند؟ دلایل مختلفی وجود دارد ؛ از جمله:

**۱- عدم اعتماد در واگذاری مسؤولیت**

حتی بسیاری از مدیران توانا این دغدغه را دارندکه افراد نتوانند کارهای محوله را انجام دهند. معمولاً مدیرانی که ایده‌آل هستند بالا بودن انتظارات آن‌ها این مشکل ایجاد می‌شود یا شاید عدم توانایی رئیس در مشخص کردن دقیق موارد واگذار شده باعث ایجاد مشکل شود. مهم این است که مدیر بایستی در واگذاری وظیفه هیچ شک و تردیدی نداشته باشد. در نهایت این سؤال مطرح است که اگر ما به کارکنان اعتماد نداریم پس چرا آن‌ها را استخدام می‌کنیم؟ اگر مهارت ندارند

پس چرا آن‌ها را آموزش می‌دهیم؟ البته مدیران دولتی طبق معمول به این سؤالات توجه نکنند.

## داستان دو برادر و مرغابی

**دو برادر برای پدرشان کار می‌کردند. یکی جوان که پدر به او مسؤولیت بیش‌تری می‌داد و دیگری مسن‌تر. یک روز برادر بزرگ‌تر از پدر خواست که علت دادن مسؤولیت بیش‌تر به برادر کوچک‌تر را توضیح دهد.**

**پدر به برادر بزرگ‌تر گفت: برو به مزرعه حسن آقا و ببین که مرغابی برای فروش دارند.**

**برادر بزرگ‌تر برگشت و گفت آن‌ها ۵ مرغابی برای فروش دارند.**

**پدر: لطفا برو سؤال کن قیمت آن‌ها چند است**

**برادر بزرگ‌تر برگشت و گفت هر مرغابی ۱۰ هزار تومان است**

**پدر: خوب حالا برو و بپرس که آیا فردا آن‌ها را تحویل می‌دهند.**

**برادر بزرگ‌تر برگشت و گفت، بله**

**پدر: به برادر بزرگ‌تر گفت حالا تماشا کن. برادر کوچک‌تر را صدا کرد و گفت برو مزرعه علی آقا و بپرس که آیا مرغابی برای فروش دارند یا نه.**

**برادر کوچک‌تر برگشت و گفت آن‌ها ۵ مرغابی دارند برای هر کدام ۱۰ هزار تومان می‌گیرند. فردا هم تحویل می‌دهند ولی اگر ۱۰ مرغابی بخواهید هر کدام را ۸ هزار تومان می‌توانید بخرید. از آن‌ها خواستم ۵ مرغابی را فردا حمل کنند و اگر به آن‌ها خبر دادیم. ۵ تای دیگر را نیز تحویل دهند ولی قرار گذاشتم که این مرغابی‌ها را ۶ هزار تومان حساب کنند.**

**پدر: رو کرد به برادر بزرگ‌تر گفت دیدی چرا به او مسؤولیت بیش‌تری می‌دهم.**

**۲- فقط در حد دانسته‌ها عمل می‌کنیم**

واقعیت این است که تجربه تعیین‌کننده ملاک مدیریت است. هیچ کس ادعا نمی‌کند که همه چیز را می‌داند. فقط کارکنان خط تولید بعلت داشتن فعالیت روزمره می‌دانند چگونه عمل کنند چون به فوت و فن موضوع اشراف دارند.

**۳- خودمان کار را زودتر انجام می‌دهیم**

اگر کاری را قبلا انجام داده‌ایم، تکرار مجدد آن آسان خواهد بود. اگر این کار به کس دیگری واگذار شود شاید به راحتی نتواند انجام دهد.

**۴- نمی‌توانیم کار را کنترل کنیم**

چه مقدار کار را کنترل می‌کنیم؟ آیا نگران حاصل کار هستیم؟ ما با کارکنان در مورد فرآیند کار به توافق می‌رسیم ولی چیزی که مهم است نتیجه کار است.

**۵- اختیارات را از دست می‌دهیم**

بستگی به نحوه نگاه ما نسبت به اختیارات دارد. ممکن است ما مسؤولیت مستقیم روی تعدادی از کارکنان نداشته باشیم. این کارکنان به رئیس‌های خودشان گزارش می‌دهند. اما این رئیس‌ها زیر نظر ما هستند و لذا اختیارات ما گسترده‌تر است. مثل وضعیت پدر نسبت به پدر بزرگ که در ساختار فامیلی وضعیت پدر بزرگ بسیار مورد قبول و پذیرش است.

**۶- از دست دادن اعتبار و موقعیت**

این نکته ضعفی است که اکثر رئیس‌ها دارند. واگذاری کار را به معنی ورود دیگران به کار و کسب اعتبار برای آن‌ها تلقی می‌کنند. آیا این

درست است؟ اعتقاد ما این است که در مفهوم کار تیمی تمام دستاوردها به نام اعضاء تمام میشود و مدیران خوب آنقدر حرفه‌ای هستند که از اعضاء تیم قدردانی کنند. مشوق‌های کاری در تیم مربوط می‌شوند به افراد و کسانی‌که این تیم‌ها را رهبری می‌کنند.

**۷- کارکنان متعهد نیستند**

مهارت واگذاری کار در اینجا خودش را نشان می‌دهد. مدیران بایستی کارکنان را نسبت به وظایف خود آشنا کنند و آن‌ها را در کل سیستم توجیه نمایند. انتظارات و پاداش‌های کار را توضیح دهند. طوری عمل کنند که کارکنان داوطلبانه دنبال کار باشند.

**۸- پیگیری کارها ممکن نیست**

فکر می‌کنیم که با واگذاری کار همه چیز تمام شده است. در حالی‌که کنترل کار مهم است. کنترل کار با گزارش روزانه انجام می‌شود و پیشرفت کار را نشان می‌دهد.



## ارزش‌گذاری برای اعضاء تیم

درسال ۱۹۹۵ میلادی بازرگانی در انگلستان آنقدر در معامله ضرر کرد که بانک‌های این کشور را دچار مشکل کرد. در سال ۱۹۸٦ شاتل فضایی چالنجر به‌خاطر اشکال در واشر مخزن سوخت، منفجر شد و همه سرنشینان آن کشته شدند. یک فرد یا یک چیز ممکن است نقش کوچکی داشته باشند اما تأثیر آن در کل مجموعه بسیار زیاد است.

یک مدیر بایستی قدردان زحمات همه افراد سازمان باشد. اگر در فعالیت‌های تیمی، یکی از اعضاء خارج شود باعث اخلال در گروه خواهد شد. مدیر بایستی سعی کند همه اعضاء را حفظ کند. تاریخ نشان داده است که نقش افراد نه چندان مهم ممکن است برای سازمان سود سرشاری به همراه داشته باشند.

## داستان شیر و موش

**شیری در جنگل در حال استراحت بود. موشی جلویش ظاهر شد. دستپاچه شد و بطرف شیر رفت و شیر، موش را گرفت. موش فریاد زد من را رها کن " قول می‌دهم روزی به شما کمک کنم. "**

**شیر تعجب کرد، چگونه این موش کوچک می‌تواند به او کمک کند. در هر صورت شیر او را آزاد کرد. چند روز بعد، شیر در دام شکارچی گرفتار شد و نمی‌توانست خود را آزاد کند. او مداوم نعره می‌کشید. موش صدای نعره شیر را شنید و با دندان‌هایش تور را پاره کرد و شیر آزاد شد. موش گفت: یادت هست گفتم روزی به شما کمک خواهم کرد، تو آن وقت خندیدی، حالا دیدی که یک موش می‌تواند به شیر کمک کند.**

### ◐ نتیجه‌گیری اخلاقی:

دوستان کوچک ممکن است ثابت کنند دوستان بزرگی هستند

هرگز کتاب را از روی جلد آن قضاوت نکن

هیچ کس آنقدر ناتوان نیست که کار خوب انجام ندهد

چیزهای خوب از بسته‌های کوچک در می‌آید. لذا اندازه همیشه مهم نیست

خوبی هرگز هدر نمی‌رود

### ◐ عبارات کوتاه:

**دست‌هایی که درروزهای خوشی کمک می‌کنند ارزشمندند،**
**اما دست‌هایی که درروزهای ناخوشی به کمک**
**می‌آیند همیشه در ذهن‌ها می‌مانند.**

*آمادو جیانینی*

○○○○○

**در زمانی‌که صاحب منصب هستید با مردم خوب باشید چون زمانی‌که مسؤولیت ندارید؟ نیز آن‌ها را ملاقات می‌کنید.**

*ویلسون مینزر*

○○○○○

**تشکیل تیم یا گروه شروع کار است. با هم بودن رشد است و با هم کار کردن موفقیت است.**

*هنری فورد*

○○○○○

**خیلی وقت‌ها ما تأثیر لبخند زدن، تعریف کردن، گوش دادن صداقت داشتن یا کم‌ترین محبت را ناچیز می‌دانیم.**
**هر کدام از آن‌ها می‌تواند مسیر زندگی را تغییر دهد.**

*لئو بوسکا گلیا*

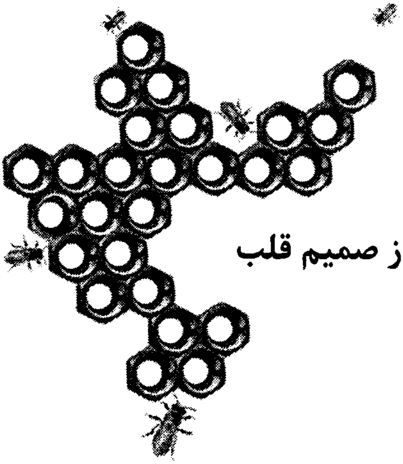
○○○○○

**یکی از مهم‌ترین فاکتورهای مدیریت خوب این است که بدانید مردم قلب کسب و کار هستند.**

*اورفان وینفری*

**جمعبندی:**

به شیر توجه کنید او مظهر قدرت است. در جنگل شیر سلطان حیوانات است موش عنصر کوچک و ناشناخته است. اگر بخواهیم بصورت سازمانی فکر کنیم شیر رئیس است و موش کارمند جزء و حقوق بگیر. برای شیر خیلی راحت است که مشارکت موش را نادیده بگیرد و روی آن حساب نکند. البته این فکر کمکی به حال شیر نمی‌کند. یک سلطان خوب کسی است که به همه اجزاء سازمان ارزش دهد. از خدمات و عقاید همه افراد قدردانی کند و هرگز موش را دست کم نگیرد.



# قدردانی از صمیم قلب

دست روی شانه کسی گذاشتن خیلی اهمیت دارد. ما فکر می‌کنیم با کسانی که کار می‌کنیم برای همیشه با ما خواهند بود. توجه داشته باشید حتی بادوام‌ترین گل‌ها هم پژمرده خواهند شد. هیچ چیزی بهتر از تشکر، تقدیر و تعریف از سایرین نیست تا آن‌ها احساس با ارزش بودن نمایند. به‌عنوان یک مدیر، به این جنبه از رابطه رئیس با زیر دست بایستی توجه شود و از افراد در حین انجام کار تقدیر شود. در تعریف از سایرین صادق باشید. افراد متوجه نوع برخورد شما می‌شوند و می‌فهمند که واقعی است یا نه.

## *داستان روباه و کلاغ*

**یک روز صبح روباه دنبال شکار می‌گشت. کلاغی را دید که روی شاخه درختی نشسته است. متوجه تکه پنیری شد که در منقار داشت. روباه با خودش گفت نیاز نیست دنبال غذا باشی اینجا چیزی برای خوردن هست. پای درخت نشست و شروع به گریه کرد و گفت سلام مخلوق زیبا.**

**کلاغ سرش را خم کرد و با تعجب به او نگاه کرد. ولـی چیـزی نگفـت. روباه گفت: چه مخلوق زیبایی هـستی. چـه پرهـای قـشنگی داری، چـه بال‌هایی داری. تو باید صدای خوبی داشته باشی چون موجود بـی‌نقـص هستی. اگر بتوانی آوازی بخوانی تو را ملکه پرندگان می‌نامم. به‌خاطر این تعریف چاپلوسانه کلاغ از خود بیخود شد. تا دهانش را باز کرد، پنیـر از منقارش مستقیم در دهان روباه افتاد. روباه از او تشکر کرد. همینطور که از محل دور می‌شد " گفت: این یک تعارف است، هر چنـد صـدایت قابـل تحمل است اما عقل نداری "**

### ➲ نتیجه‌گیری اخلاقی:

به چاپلوسان اعتماد نکنید

کسی که به چاپلوس بها می‌دهد عاقل نیست چون چاپلوس نیت خوبی ندارد.

### ➲ کنایه:

هرگز با دهان پر صحبت نکنید چون نمی‌دانید چه چیزی از دهانتان خواهـد افتاد. مخصوصا اگر دندان مصنوعی داشته باشید.

### ➲ عبارات کوتاه:

**در این دنیا هیچ چیز سخت‌تر از راستگویی**
**و هیچ چیز راحت‌تر از چاپلوسی نیست.**

*فیودور داستاویسکی*

OOOOO

**یک مرد نبایستی هر چیزی را بگوید چون برای این کار**
**احمق تلقی می‌شود. لذا چیزی که یک مرد می‌گوید**
**بایستی از روی فکر باشد.**

*مایکل مونتیاگن*

**تشکر کردن بیش‌تر انرژی می‌دهد تا پول دادن.**

*کنت بلانچارد*

OOOOO

**لازم است کارهای زشت محکم و با ظرافت خاص سرزنش شوند.**
**از طرف دیگر، چیزی که ارزش تعریف کردن را دارد**
**بایستی مدام و مستمر از آن تعریف شود.**

*آلبرت کاموس*

OOOOO

**افراد می‌خواهند از آن‌ها انتقاد کنید اما**
**نظرشان تعریف و تمجید است.**

*سامرست موهام*

**جمعبندی:**

آیا شما کلاغ هستید؟ یاد بگیرید که چگونه بین قدردانی واقعی و چاپلوسی تفاوت قائل شوید. آیا شما روباه هستید؟ بدانید که می‌توانید جهت رسیدن به منافع، چاپلوسی کنید. هدف از طرح داستان این است که انسان در برابر تعریف و تمجید واقعی و غیر واقعی خودش را کنترل کند. تعریف و تمجید زیاد خوب نیست اما در حد اعتدال باعث نزدیکی می‌شود. مثلاً اگر شروع صحبت شما با تعریف از طرف مقابل باشد (مثلاً شما خیلی سر حال هستید) به مراتب بهتر است تا ایراد بگیرید (مثلاً چرا کت نپوشیده‌اید). اعتدال در تعریف و تمجید کارها را جلو می‌برد. به‌عنوان یک مدیر هیچ وقت جهت جلب نظر کارکنان، چاپلوسی نکنید. رفتار صادقانه برای مدیر در دراز مدت موثرتر است. شناخت از تلاش‌های مستقیم و غیر مستقیم کارکنان و بازگو کردن آن به جهت اینکه بدانند شما می‌دانید بسیار موثر خواهد بود. حتی اگر

این فعالیت‌ها در مسائل اجتماعی مثل، امور خیریه و اعطای خون باشد. دست دادن با کارکنان رده پایین در اداره باعث می‌شود در آن روز کارمند احساس خوبی داشته باشد. کارهای خوب شما مانند موجی در سرتاسر سازمان حرکت می‌کند.

در این جا داستان چتر نجات چارلز پلمب را برایتان بازگو می‌کنم

**او یک خلبان بود که در جنگ توسط دشمن هدف قرار گرفت و با چتر نجات در منطقه دشمن فرود آمد، و پس از سال‌ها به کشورش بازگشت. روزی درکلاس درس به دانشجویان گفت: مردی به او و خانمش نزدیک شد و پرسید که آیا شما چارلز نیستید؟ گفتم: چرا، مرا از کجا می‌شناسید؟ مرد گفت: چتر نجاتم را او آماده کرده است.**

**چارلز تعجب کرد و گفت اگر چتر نجاتی که تو آماده کردی باز نمی‌شد من امروز اینجا نبودم.**

**او در کلاس رو به حاضرین کرد و گفت: بسیاری از این افراد هستند که چتر نجات خلبانان را آماده کرده‌اند ولی ناشناخته مانده‌اند و کسی از آن‌ها یاد نمی‌کند.**

او از حاضرین سؤال کرد. " چه کسی چتر نجات شما را آماده کرده است؟ " چه کسی در زندگی به شما کمک فیزیکی، فکری، روحی و احساسی می‌دهد؟"

به این افراد فکر کنید و از آن‌ها تشکر کنید.



# تبدیل چالش‌ها به فرصت

زندگی بدون مشکلات، معنی ندارد. نحوه برخورد با مشکلات روزمره یا بحران‌های عمده به نحوه رهبری ما بستگی دارد. رهبران ضعیف دست پاچه می‌شوند. ولی رهبران بزرگ و موفق چالش را به فرصت تبدیل می‌کنند. در مقابله با مشکلات آن را کنترل و سطح انتظارات را هم افزایش می‌دهند. وقتی تصمیم می‌گیرند بر مشکلات فائق آیند این کار را انجام می‌دهند.

## *داستان قاطر در چاه*

**مرد روستایی قاطر پیری داشت. روزی قاطر در چاه افتاد و با سر و صدا توجه صاحبش را جلب کرد. صاحب قاطر اوضاع را برآورد کرد و به این نتیجه رسید که ارزش ندارد او را از چاه در آورد. از آنجایی‌که چاه هم قدیمی بود لذا تصمیم گرفت آن را با خاک پر کند. قاطر برای بقاء خود به تکاپو افتاد و همین طور که خاک در چاه ریخته می‌شد او متوجه شد که اگر خاک‌ها را از روی خود کنار بزند و زیر پایش جمع کند دفن نخواهد شد. لذا او بی‌وقفه خاک‌ها را از رویش کنار می‌زد و بالای آن**

**می‌رفت. تا اینکه بالاخره از چاه بالا آمد. هر چند او خسته شده بود ولی تصمیم داشت از چاه زنده بیرون بیاید و این کار را کرد.**

### نتیجه‌گیری اخلاقی:

برای هر مشکلی راه‌حلی است

هرگز خسته نشوید

چالش‌ها باعث ایجاد فرصت می‌شوند

### عبارات کوتاه:

**هیچ آموزشی بهتر از چالش نیست.**

*بنجامین دیزرائیلی*

○○○○○

**شکست پایان کار نیست ولی رها کردن آن چرا.**

**یک مرد بعد از شکست کارش تمام نیست اما**

**وقتی خسته می‌شود کارش تمام خواهد شد.**

*ریچارد میل هاوس*

○○○○○

**برای من موفقیت فقط تکرار شکست‌هاست.**

**در حقیقت موفقیت یک درصد کار است،**

**که حاصل ۹۹ ٪ شکست است.**

*سوچیر وهوندا*

○○○○○

**غیر ممکن‌ها باعث ناراحتی نمی‌شوند ولی**

**عدم توجه به ممکن‌ها باعث ناراحتی عمیق می‌شود.**

*رابرت مالت*

**هیچ چیز در دنیا نمی‌تواند جای تلاش را بگیرد. حتی مهارت؛**
**هیچ چیز عادی‌تر از عدم موفقیت فرد ماهر نیست. حتی استعداد؛**
**فرد زرنگی که نتیجه نمی‌گیرد انگشت نما می‌شود. حتی تحصیل‌کرده‌ها؛**
**دنیا پر از تحصیل کرده است. تلاش و تصمیم به تنهایی کافی نیست.**
**عبارت "ادامه بده" حل مشکل است و همیشه مشکل را حل می‌کند.**

*کالوین کولیجد*

**جمعبندی:**

هیچ وقت ما یک شغل کاملا راحتی نداریم. بیکاری، مشکلات مالی، جسمی و همه نوع بدبختی‌ها و تصادفات برای انسان رخ می‌دهد. برخورد انسان‌ها با این مسائل متفاوت است. بعضی‌ها در برابر مسائل خرد می‌شوند و بعضی‌ها هم بر آن مدیریت می‌کنند. اما کسانی هستند که بهتر از همه عمل می‌کنند. آن‌ها موانع را به‌عنوان چالش می‌بینند نه یک مانع بزرگ.

شما جزو کدام گروه هستید؟ آیا کارکنانی را که با چالش برخورد درستی دارند تشویق می‌کنید؟ آیا تاکنون مشکلات را شکلات کرده‌اید؟

ضریب چالش چهار جزء دارد:

- کنترل – مقدار کنترل روی چالش
- پذیرش – پاسخگویی و مسؤولیت‌پذیری در مورد نتایج
- دامنه – چقدر روی سایر بخش‌های زندگی تأثیر می‌گذارد
- پایداری – چقدر ماندگاری دارد.

**مواردی در مورد تبدیل چالش به موفقیت:**

۱- والت دیزنی ایده جالبی برای شروع یک کار داشت و دنبال منابع مالی بود. او به بانک مراجعه کرد و نتیجه‌ای نگرفت. بالاخره بعد از مراجعه به بیش از صد بانک موفق شده وام بگیرد و وات دیزنی را راه بیاندازد.

۲- مایکل جردن بسکتبالیست معروف دنیا نتوانست وارد تیم بسکتبال مدرسه شود. اما با تلاش و تمرین متمادی بالاخره موفق شد.

۳-بیل گیتس درسن ۱٤ سالگی دو شرکت راه‌اندازی کرد. هر چند مدت کار این شرکت‌ها طولانی نبود ولی دلسرد نشد و وارد دنیای رایانه شد و مایکروسافت را راه‌اندازی کرد.

٤- توماس ادیسون لامپ روشنایی را در سال ۱۸۷۸ میلادی اختراع کرد چون رشته روشنایی لامپ از کاغذ بود زود خاموش می‌شد و از نظر اقتصادی مقرون به صرفه نبود. او در پاسخ به دانشجویان که از ادامه کار او دلسرد شده بودند گفت: ۹۹۹ بار تلاش کردم موفق نشدم اما یک قدم به موفقیت نزدیک‌تر شدم.

۵- بچه فیلی در سیرک بدنیا آمد و از کودکی برای کار در سیرک آموزش دید و بعد از هر آموزش پایش با زنجیر بسته می‌شد. بچه فیل سعی می‌کرد خودش را آزاد کند اما زنجیر محکم بود. وقتی بزرگ شد همان زنجیر به پایش بسته می‌شد و اگر سعی می‌کرد می‌توانست زنجیر را پاره کند و آزاد شود. اما این بچه فیل با این اعتقاد بزرگ شد که زنجیر پاره نمی‌شود. لذا هیچ تلاش نمی‌کرد. قبل از اینکه فکر شما به یک حالت سکون برسد همیشه راه‌های دیگر را بررسی کنید و کوتاه نیاید.

٦- مرد کوری مدت‌ها منتظر بود کسی به او کمک کند تا از خیابان شلوغ رد شود ناگهان دستی را روی شانه خود حس کرد.

صدایی گفت: ببخشید، من کورم می‌توانید من را به آنطرف خیابان ببرید؟

مرد کور دست کور دوم را گرفت و هر دو از خیابان عبور کردند.

ظاهرا این یک داستان واقعی است و مرد کور همان هنرمند پیانو آقای جورج شیرنیگ بود که بعد از این واقعه گفت.

" چه کاری می‌توانستم بکنم؟ او را به آنطرف خیابان بردم و این بزرگ‌ترین واقعه زندگی من بود ".

زمانی انسان در زندگی فکر می‌کند نمی‌تواند خطر کند. وقتی مجبور شود خطر کند این کار باعث می‌شود که وابستگی آدم کم‌تر شود و این باعث بروز توان آدم‌ها می‌شود.



# حل تعارض در محیط کار

دو انسان شبیه هم نیستند و تفاوت در ایده‌ها و عقاید وجود دارد. تفاوت‌ها باعث تعارض می‌شود. وقتی تعارض به درستی مدیریت می‌شود، باعث خلاقیت و تغییرات مثبت در سازمان‌ها خواهد شد. تعارض وقتی تبدیل به استرس، درگیری، دشمنی و خرابکاری شود، غیر مولد و خطرناک خواهد بود. اگر مدیری جزو گروه تعارض باشد، تصمیمات او ضعیف و نظراتش فردی خواهد شد.

## *داستان عقاب و سوسک*

**عقابی در حال تعقیب خرگوش بود. خرگوش بیچاره دنبال جان پناه می‌گشت. به یک سوسک رسید و از او تقاضای کمک کرد. سوسک از عقاب خواست که نزدیک او نشود. عقاب توجه نکرد (چون سوسک بسیار کوچک بود)، و خرگوش را شکار کرد. سوسک هیچ وقت این قضیه را فراموش نکرد و همیشه مواظب عقاب بود تا آشیانه او را پیدا کند. هر وقت او تخمی می‌گذاشت سوسک آن را به زمین می‌انداخت و می‌شکست. در نهایت عقاب خسته شد و به خدای باستان رو آورد و**

**درخواست کمک کرد و خدای باستان به او اجازه داد تخم خود را در دامن او بگذارد. اما سوسک متوجه شد و تخمی شبیه تخم عقاب که از لجن ساخته شده بود را در دامن خدای باستان گذاشت. وقتی خدای باستان آن را دید کاملا دستپاچه شد و از تخم عقاب یادش رفت آن را از دامن خود انداخت و تخم‌ها شکست. از آن زمان تاکنون می‌گویند که عقاب‌ها در جایی که سوسک‌ها هستند هرگز تخم نمی‌گذارند.**

**◌ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

حتی ضعیف‌ترین‌ها ممکن است راهی برای انتقام پیدا کنند.

**◌ عبارات کوتاه:**

**افراد ماهر و موفق که دارای مهارت‌های خاص هستند**
**در حل تعارض دنبال کسب بهترین نتیجه می‌باشند.**

*سان توزو*

○○○○○

**مشکلات وجود دارند اما نبایستی باعث یاس شوند.**
**روح انسان با تعارض قوی‌تر می‌شود.**

*ویلیام چانینگ*

○○○○○

**از جنگ و گریز بپرهیزید و تفاوت‌ها را بشناسید.**

*استفان کووی*

○○○○○

**وقتی دو نفر همیشه موافق هستند. وجود یکی**
**از آن‌ها غیرضروری است.**

*ویلیام ویرگلی*

**جمعبندی:**

شما اگر خدای باستان بودید چه می‌کردید؟ آیا فکر نمی‌کنید که مدیران زمان زیادی را برای حل مشکلات مردم صرف نمی‌کنند؟ تفاوت‌ها، انتقادات و مشکلات بین همکاران وجود دارد. طبیعتا سازمان‌ها دوست دارند محیطی مشارکتی داشته باشند. هر چیزی که در سازمان‌ها رخ می‌دهد دارای دلیل است. شناخت علت تعارض مهم است.

**دلایل وجود تعارض در ادارات شامل:**

**۱- پشتیبانی و خدمات‌رسانی**

عدم وجود انبار کالا، سرویس‌های حمل و نقل،... و ارائه خدمات اولیه.

**۲- نیازهای کارکنان**

فشار کار در محیط‌های اداری بالاست. هر فرد وظایف متعددی را انجام می‌دهد. ساعت‌های طولانی کار می‌کند و حجم کار بالایی هم دارد. در این شرایط هر چیزی باعث ایجاد استرس در مجموعه خواهد شد.

**۳- توزیع کار**

کار را چگونه توزیع می‌کنید؟ آیا به کسی که متعهد و مقید است کار محول می‌شود یا کسی که از زیر کار در می‌رود؟ این یکی از مشکلات توزیع کار در ادارات است. همه ما بخوبی می‌دانیم که فشار کار روی کارکنان خوب باعث می‌شود که زود فرسوده شوند. علیرغم این موضوع، همچنان کار به افراد خاص واگذار می‌شود هر چند که از این موضوع خوشحال نباشند.

**۴- پاداش و تشویق**

کارکنان معمولاً در بحث پاداش خودشان را با هم مقایسه می‌کنند و فکر می‌کنند که کار بیش‌تری در مقایسه با دیگران انجام داده‌اند و پاداش کم‌تری گرفته‌اند. جالب است، کسانی که از زیر کار در می‌روند

هم در این گونه مواقع از سیستم طلبکار هستند. این موضوع خصوصا در دستگاه‌های دولتی که سره از ناسره کم‌تر قابل تشخیص است، بیش‌تر مشهود می‌باشد.

**۵- رقابت و چشم و همچشمی**

واگذاری اختیار چیز خوبی است در صورتی‌که کاملا مشخص و تعریف شده باشد. وقتی دو مدیر وظایف مشترکی را انجام می‌دهند، تعارض ایجاد می‌شود.

**۶- برخوردهای شخصی**

این موضوع خصوصا وقتی بروز می‌کند که فرد جدیدی از بیرون مجموعه وارد می‌شود و دارای سابقه و فرهنگ متفاوت است.

**رویکرد حل تعارض**

**الف – نادیده‌گرفتن و گذشتن از کنار موضوع**

وقتی با شرایط نامساعدی روبرو می‌شوید، ترجیحا آن را نادیده بگیرید و وانمود کنید که ربطی به شما ندارد. در شرایط اداری که معمولاً رفتارها مخدوش و پیچیده می‌باشد نادیده‌گرفتن شرایط بسیار پسندیده است. جالب این که همیشه تعدادی افراد غیر منطقی و پرخاشگر در سیستم‌های اداری هستند که بی‌توجهی به این افراد می‌تواند بهترین کار باشد. هر چند که به‌نظر می‌رسد، با این کار می‌خواهیم از مشکل فرار کنیم.

**ب- قاطعیت**

وقتی می‌خواهید موضوعی را فیصله دهید نیاز است قاطع باشید. این موضوع در اعتصابات کارگری به خوبی جواب می‌دهد. البته اینکه کارکنان بدانند جایگاه فکری، اعتقادی و کاری شما چیست بایستی قاطعیت شما را در همه زمینه‌ها تجربه کنند.

**پ- برد / برد**

در مواقع تعارض نگاه کردن به طرف مقابل به‌عنوان دشمن اوضاع را بدتر خواهد کرد. لذا بایستی پذیرفت که مشکل وجود دارد و جهت حل آن به کمک افراد نیاز است تا با تعامل به نتیجه برد / برد رسید. استفان کووی این مثال جالب را در مورد دو فرد که برای یک پرتقال دعوا می‌کنند مطرح کرد . حالت برد / برد این نیست که پرتقال را نصف کنیم و به هر کدام نیمی از آن را بدهیم. بلکه بایستی بدانیم که آن‌ها چه می‌خواهند. آیا آب پرتقال می‌خواهند یا پوست پرتقال و...

**ت- راه‌حل‌های ابتکاری و ساده**

وقتی به بحث تعارض به عنوان چالش موجود نگاه می‌کنید فرصتی است که خارج از محدوده‌های موجود فکر کنید و ابتکار داشته باشید. بسیاری مواقع مسائل ایجاد شده در ادارات به نحوی است که اگر کمی در مورد آن فکر شود راه‌حل‌های خوبی پیدا می‌شود و نیاز طرفین را برطرف خواهد کرد.

## *داستان راه‌حل ساده*

**بهترین راه‌حل‌ها در زندگی ساده و در عین حال زیبا هستند. امروز بسیاری از مدیران و سازمان‌ها مشغول پیدا کردن راه‌حل‌های بهتر هستند.یکی از شرکت‌های بزرگ داروسازی ژاپن شکایتی از مشتری دریافت کرد مبنی بر اینکه یکی از جعبه‌های صابون خالی بوده است. فورا مسؤولین شرکت به تکاپو افتادند. در بررسی متوجه شدند یکی از جعبه‌ها به هر دلیلی از خط تولید خالی رد شده. مدیران شرکت از مهندسین خواستند مشکل را حل کنند. مهندسین تلاش کردند و با طراحی ماشین اشعه ایکس و به‌کارگیری دو نفر که بصورت چشمی مواظب خط بودند خواستند مسأله را حل کنند.**

**همزمان در یک شرکت کوچک روی این موضوع کار شد. آن‌ها راه‌حل دیگری غیر از اشعه ایکس انتخاب کردند. با گذاشتن یک پنکه قوی در مسیر خط و روشن کردن پنکه، جعبه‌های خالی در صورت وجود به وسیله باد از مسیر خارج شدند.**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

- همیشه دنبال راه‌حل ساده باشید
- آسان‌ترین راه‌حل‌ها را پیدا کنید.
- سعی کنید روی راه‌حل فکر کنید تا مشکل
- " اگر به چیزهایی که ندارید فکر کنید هیچ چیز ندارید "لیکن " اگر به چیزهایی که دارید فکر کنید همه چیز دارید "

**ث- گوش دادن موثر**

گوش کنید و به احساسات افراد توجه نمایید. هر چه فرد عصبانی‌تر باشد بیش‌تر دوست دارد به حرف‌هایش گوش داده شود. لذا گوش دهید و در موقع مناسب نظرات خود را نیز مطرح کنید. شما راه‌حل ندهید، کاری کنید که فرد پیشنهاد دهد.

**نکته مهم:**

همه ما با نوعی نارسایی شخصیتی روبرو هستیم. بررسی‌ها نشان می‌دهد در برخورد با تعارض هر کسی داستان خودش را مطرح می‌کند. معمولاً دو نوع داستان مطرح می‌شود:

داستان اول – فرد به دنبال توجیه رفتار ناشایست خودش است

داستان دوم – فرد رفتار دیگران را بد می‌بیند و به آن‌ها نسبت بد می‌دهد.

## مثال

| | |
|---|---|
| اگر کسی به شما بد کند | غیر مسؤول و غیر قابل اعتماد است |
| اگر شما به کسی بد کنید | خسته‌اید. چون در این روزها زیاد کار کردید |
| اگر کسی در رانندگی جلوی شما بپیچد | بی فکر است |
| اگر شما در رانندگی جلوی کسی بپیچد | عجله دارید و می‌خواهید به موقع به اداره برسید |
| اگر یکی از کارکنان برای رئیس کارت تولد بفرستد | خود شیرینی می‌کند و دنبال پست و مقام است |
| اگر شما برای رئیس کارت تولد بفرستید | به او فکر می‌کنید و خونگرم هستید |
| اگر کسی در اداره عصبانی شود | بد اخلاق است |
| اگر شما در اداره عصبانی شوید | خسته‌اید. چون یک موضوع را بارها پیگیری کرده‌اید و حل نشده است. |



# همراهان و دوستان رئیس

رفاقت و دوستی در همه سطوح زندگی بین والدین و فرزندان، معلم و شاگرد و همکاران اداری دیده می‌شود. طبیعت انسان این است که یکی را بر دیگری ترجیح می‌دهد. مدیرانی که وجود روابط عاطفی را در سازمان حاشا می‌کنند خودشان را گول می‌زنند. بایستی واقعیت را پذیرفت. اما بایستی توجه داشت که احساسات کنترل شود و انتظارات برآورده گردد.

## داستان سگ و گرگ

**سگ خانگی با گرگی گرسنه برخورد کرد، و گفت: " سلام پسرخاله می‌دانم چه رنجی می‌کشی، بی‌نظمی در زندگی چیز خوبی نیست. چرا یک کار دائم پیدا نمی‌کنی تا مثل من بموقع غذا بخوری "**

**گرگ: مخالفتی نکرد. سگ گفت: من ترتیب کارها را می‌دهم. با من بیا تا با صاحبم صحبت کنیم.**

**سگ وگرگ با هم به طرف خانه راهی شدند. در راه، گرگ متوجه شد که موهای دور گردن سگ ریخته است. علت را پرسید: سگ گفت: " آه "**

**چیزی نیست این جای قلاده‌ای است که شب‌ها به گردنم می‌بندند تا در خانه باشم. البته عادت کرده‌ام.گرگ گفت: مشکل اینجاست. خداحافظ**

**نتیجه‌گیری اخلاقی:**

گرسنگی بهتر از بردگی با شکم سیر است

هیچ چیز با ارزش‌تر از آزادی نیست

## داستان پایان نامه

**هوا آفتابی است و خرگوشی در بیرون لانه نشسته است و در حال تایپ کردن است. روباهی از راه می‌رسد و می‌پرسد. چه کار می‌کنی؟**

**خرگوش: پایان نامه می‌نویسم**

**روباه: در چه موردی**

**خرگوش: اینکه چگونه خرگوش روباه را شکار می‌کند**

**روباه: هر احمقی می‌داند که خرگوش نمی‌تواند روباه را شکار کند.**

**خرگوش: با من بیا تا نشانت بدم**

**هر دو وارد سوراخ شدند. بعد از دقایقی خرگوش خارج می‌شود با قطعه‌ای از استخوان روباه در دهانش. مجددا شروع می‌کند به تایپ کردن. بعد از مدتی گرگی می‌آید و می‌پرسد چه می‌کنی؟**

**خرگوش: در مورد اینکه چگونه خرگوش گرگ را شکار می‌کند پایان نامه می‌نویسم.**

**گرگ: انتظار داری باور کنم؟!**

**خرگوش: مشکلی نیست، به شما نشان خواهم داد**

**خرگوش و گرگ وارد لانه می‌شوند و مجددا خرگوش بر می‌گردد و شروع می‌کند به تایپ تا خرسی از راه می‌رسد و می‌پرسد چه می‌کنی؟**

**می‌گوید: دارم پایان نامه‌ای در مورد اینکه چگونه خرگوش، خرس را شکار می‌کند می‌نویسم.**

**خرس: هذیان می‌گویی؟**

**خرگوش: بیا به شما نشان دهم.**

**شرایط درون لانه:**

**همینکه وارد سوراخ می‌شوند، خرگوش خرس را به شیر معرفی می‌کند.**

### ○ نتیجه‌گیری اخلاقی:

مهم نیست که موضوع پایان نامه چقدر احمقانه باشد مهم این است که چه کسی رئیس شماست.

### ⌘ درس مدیریت:

مهم نیست که چقدر عملکرد شما بد است، چیزی که مهم است این است که آیا رئیس ؛ شما را دوست دارد یا نه

### ○ عبارات کوتاه:

**من از هر گونه پیش قضاوت آزادام،**
**من به یک اندازه از همه متنفرم.**

*فیلد*

○○○○○

**از عجایب در بین حیوانات: سگ‌ها از شما مواظبت می‌کنند**
**- گربه‌ها شما را تحویل نمی‌گیرند - فقط خوک‌ها هستند**
**که خودشان را با شما یکی می‌بینند.**

*وینستون چرچیل*

○○○○○

**تفاوت بین انسان‌ها طبیعی است، برابری یک نیاز اخلاقی است**
**که بدون پارتی بازی یا یک کار دوستانه قابل تشخیص نیست.**

*اکتاویوپاز*

**اگر همه کارکنان نسل قبل با کار فرمای خود کنار می‌آمدند ما امروز به اتحادیه کارگری نیاز نداشتیم.**

*استانلی بالدوین*

○○○○○

**فرصت برابر یعنی هرکسی این شانس را دارد تا بی‌لیاقتی خود را به نمایش بگذارد.**

*لورنس پیتر*

○○○○○

**افراد عادی شاید معنی دموکراسی را ندانند اما به‌شدت دنبال تعامل اخلاقی هستند.**

*رابرت ماکسول*

**جمعبندی:**

بسیاری از کارکنان در سازمان‌ها فقط بر اساس دستور مافوق عمل می‌کنند. آن‌ها دوست دارند برده رئیس باشند. در مقابل تعدادی هم از این رفتار ناراضی اند و رابطه خود را با رئیس در سطح کارشناسی حفظ می‌کنند.

رئیس دوست ندارد ملیجک داشته باشد. بسیاری از کارکنان از وجود این گونه کارمندان ناراضی هستند و تلاش می‌کنند تا شرایط را تغییر دهند. بهره‌وری و اخلاق کار در این گونه ادارات در حداقل خود قرار داد.

## *خصوصیات اخلاقی کسانی که در سازمان همراه هستند*

**۱- افراد کار بلد**

کسی که کارش عالی باشد مورد توجه قرار می‌گیرد. معمولاً رئیس‌های خودخواه این گونه کارمندان را تهدیدی برای خود می‌دانند. در عوض مدیران خوب کارها را به این گونه کارمندان واگذار می‌کنند. از طرفی کارکنان از وجود این نوع همکار ناراضی نیستند، چون آن‌ها را مستحق هر گونه پاداش می‌دانند.

**۲- افراد خاص**

بعضی مواقع علاقه به افراد ورای چارچوب اداری است. گرایش، خصوصیات، نگرش‌ها، خلاقیت، رهبری و روابط عمومی مواردی هستند که مورد توجه مدیران است. علیرغم اینکه این خصوصیات بسیار خوب هستند ولی نبایستی دیگران را در سازمان‌ها نادیده گرفت. سعی کنید به همه شانس ابراز وجود داده شود. شاید مهارت‌های دیگری باشند که هنوز ناشناخته مانده است.

**۳- افراد چرب زبان**

برنامه‌های رئیس می‌تواند آنقدر تنش زا باشد که افراد فکر کنند وقتی وارد سازمان می‌شوند به داخل دیگ زودپز می‌روند. ما مخالفین را کم‌تر تحمل می‌کنیم. برعکس، دوست داریم از ما تعریف شود. این را بدانید کسانی که چاپلوسی می‌کنند، دنبال منافع هستند. البته این نوع افراد مورد توجه بعضی از مدیران قرار می‌گیرند. هر چند ارزشی برای سازمان ندارند، چون همیشه با همه موافق هستند.

**۴- افراد مورد اعتماد**

افراد رده بالا اغلب ارتباط با افراد رده پایین را از دست می‌دهند. کسانی که اطلاعات، شایعه، حقایق و اتفاقات سازمان را مدام به رئیس منتقل می‌کنند مورد توجه رئیس هستند. یک مدیر خوب نبایستی بیش از حد روی یک نفر اعتماد داشته باشد. بایستی نظرات دیگران را هم بشنود.

**۵- حلال مشکل**

روسا نیز مثل همه کارمندان با مافوق خود مشکل دارند. وقتی رئیس با این مشکل روبروست کارکنان بایستی با او همراهی کنند. افرادی که

قدرت حل مشکل را دارند بایستی راه‌حل ارائه دهند. با این کار ضمن مطرح کردن خود مشکل رئیس را نیز حل می‌کنند.

**۶- افراد زیرک**

به رئیس فکر می‌کنند و با ارائه پیشنهادهایی نسبت به سلامت یا حفظ جایگاه و وضعیت او باعث می‌شوند که همیشه در ذهن رئیس بمانند.



# مدیریت دانش

اصلی‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها توان مدیریت دانش و مهارت‌های موجود می‌باشد. در جامعه امروز تغییرات عمده‌ای در فضای کسب و کار ایجاد شده است. در این فضا، دارایی به دانش، استاندارد سازی به خلاقیت، سازمان‌های بزرگ به کوچک، کارایی به اثر بخشی، تقسیم کار به کار گروهی و نظارت کنترلی به نظارت‌های یاد گیرانه ؛ تبدیل شده است. دلیل اصلی توجه به مقوله دانش از دو تحول بنیادین کوچک سازی و توسعه فن آوری اطلاعات نشات می‌گیرد.

## *داستان برج عاج*

**در برج عاج تعدادی دانشمند زندگی می‌کردند. آن‌ها افراد مطلعی بودند و شعارشان این بود " دانش قدرت است ". آن‌ها مطالعات وسیعی داشتند و از همه چیز در منطقه خود مطلع بودند. در نزدیکی برج عاج قصری بود و پادشاهی بسیار عالم و آگاه در آنجا زندگی می‌کرد. اطراف قصر، کشاورزانی بودند که زمین‌های اطراف را کشت می‌کردند و محصولات آن‌ها باعث رونق کشورشان شده بود.**

**مشکل:**

- تولیدات کشاورزی بر اثر خشکسالی کم شد. البته دانشمندان تغییرات آب و هوایی را پیش بینی کرده بودند و راه‌حل آن را هم می‌دانستند. پادشاه از دانشمندان خواست تا به کشاورزان کمک نمایند. دانشمندان مدعی بودند که دانش لازم را به کشاورزان منتقل کرده‌اند ولی با این حال آن‌ها همچنان ناموفق بودند. یکدیگر را متهم می‌کردند. کشاورزان می‌گویند که کمکی به آن‌ها نشده است و دانشمندان معتقدند که کشاورزان یاد نمی‌گیرند.

**مشکل دانشمندان**

- با ادبیات خودشان صحبت می‌کنند. به عبارتی بسیار فنی حرف می‌زنند در حالی‌که کشاورزان مردمان عادی هستند.
- آن‌ها فکر می‌کنند که ادبیات آن‌ها تنها راه انتقال دانش است
- مشکل کشاورزان را خیلی جدی نمی‌گیرند
- نسبت به شرایط، فرهنگ و ارتباط با کشاورزان نگرانی نشان نمی‌دهند.

**مشکل کشاورزان**

- دانش را بین خودشان شریک نمی‌شوند
- زبان دانشمندان را نمی‌فهمند
- در کارشان موفق نیستند.

**مشکل اصلی**

- در شریک شدن دانش بین یکدیگر دیدگاه مشخصی ندارند
- در ارتباط موفق نیستند
- کانال توزیع دانش مناسب نیست
- نمی‌توانند دانش مورد نیاز را فیلتر کنند

**پیدا کردن راه‌حل:**

- پادشاه تعدادی از دانشمندان، کشاورزان و مشاوران مورد اعتماد را به‌عنوان یک گروه کاری انتخاب کرد.

- مشاوران انتخاب شده از طرف پادشاه، دارای توان ایجاد ارتباط و مهارت در حل مشکل هستند و با زندگی کشاورزان آشنایی دارند.

**اقدامات انجام شده:**

- مشاوران با دانشمندان صحبت کردند و اطلاعات لازم را کسب کردند و از مطالب یادداشت برداری کردند
- مشاوران با کشاورزان صحبت کردند و اطلاعات را کسب و از مطالب یادداشت برداری کردند.

**از چه نوع اطلاعاتی بایستی استفاده شود؟**

- مشاوران به یک جمعبندی رسیدند، و همه اطلاعات جمع آوری شده را دسته بندی کردند و متوجه شدند که نقاط ابهامی وجود دارد. مجددا با دانشمندان و کشاورزان جلسه گذاشتند.

**چگونه از این اطلاعات استفاده شود؟**

- مشاوران به دانشمندان تاکید کردند که، کشاورزان دانش را به زبان کاربردی و قابل فهم نیاز دارند. دانشمندان نگران از دست دادن بعضی از اطلاعات بودند. ولی مشاوران اعلام کردند که کشاورزان حتی اگر قسمتی از اطلاعات را استفاده کنند بهتر است از اینکه اصلا استفاده نشود.
- مشاوران شعار جدیدی را به دانشمندان یاد دادند " شریک شدن دانش قدرت است ". اگر آن‌ها دانش را به نحوی که کشاورزان نیاز دارند در اختیارشان بگذارند زحمت خودشان کم‌تر خواهد شد.
- پس کار مشاوران این بود که اطلاعات را قابل استفاده برای کشاورزان کنند. دانش را بر اساس فصول کشاورزی گروه‌بندی کردند. آن‌ها این دانش را به زبان قابل فهم کشاورزان تهیه کردند. تعدادی نسخه از این دانش تکثیر کردند و بین کشاورزان توزیع کردند. اطلاعات کشاورزی را بصورت شعر در آورند و در اختیار کشاورزان قرار دادند. این اطلاعات را درکتابخانه‌ها گذاشتند تا مردم از آن‌ها استفاده کند. جلسات توجیهی برای کشاورزان گذاشتند.

- چیزی که در عمل اتفاق افتاد یک مدل چرخشی دانش (اجتماعی سازی، بیرونی سازی، ترکیب سازی و درونی سازی) بود.

## اجتماعی سازی و بیرونی سازی

- – اجتماعی سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی)
- – مشاوران نحوه مهارت کشاورزان را مشاهده کردند
- – مشاوران به اطراف سفر کردند و چیزهای زیادی در مورد کشاورزان و محیط آن‌ها یاد گرفتند.
- – بیرونی سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار)
- – مشاوران مشاهدات را یادداشت کردند
- – بعضی از کشاورزان که در کارشان خوب بودند به سایرین یاد می‌دادند

## ترکیب سازی و درونی سازی

- ترکیب سازی (تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار)
- دانش را به صورت مکتوب در آوردند
- تعامل فکری بین مشاوران و دانشمندان جهت افزایش دانش ایجاد شد.
- مشاوران اطلاعات دانشمندان را ثبت کردند
- درونی سازی (تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی)
- شنیدن و خواندن موارد مکتوب شده و به‌کارگیری آن درکشاورزی
- قرار دادن مکتوبات در کتابخانه‌ها
- مشاوران به افراد کمک می‌کردند

**نتیجه:**

**مدیریت تغییر**

- رقابت در تولید محصول
- پاداش
- سابقه
- احترام و تکریم دانشمندان توسط پادشاه

## کنترل

- جلسات بهبود مستمر
- بهنگام سازی اطلاعات
- زمان برای دانشمندان جهت کار جدید
- زمان برای کسب اطلاعات بیش‌تر
- دسترسی به اطلاعات متنوع
- دسترسی سهل‌تر به اطلاعات
- بهبود در کشاورزی

## دستاوردها و آموخته‌ها

- برای دانش اندوزی نیاز به ارتباط شفاف است
- هر کسی نیاز به دانش متفاوتی دارد
- هر کسی به نحوی دانش را شریک می‌شود
- در مدیریت دانش، مشارکت حرف اول را می‌زند
- ارتباط موثر در مدیریت دانش حیاتی است
- هر سازمان به دانش خاص نیاز دارد
- مقاومت در برابر تغییر معمولاً اتفاق می‌افتد
- بهبود و کنترل فرآیند بایستی انجام شود

**جمعبندی:**

در بدنه علم مدیریت دانش دو نوع دانش مطرح است: دانش ضمنی و دانش آشکار. دانش ضمنی ؛ تلویحی، ذهنی و حاکی از تجربیات افراد است و دانش آشکار مدل‌های رسمی، قواعد و رویه‌هاست.

نوناکاوتاکوچی انسان را به عنوان فاکتور کلیدی در ایجاد دانش مورد توجه قرار داده و چنین فرض کرده است که دانش جدید در اثر تأثیر کنش‌های متقابل دانش آشکار و ضمنی بوجود می‌آید. وی چهار فرآیند اساسی را برای تبدیل دانش در مدل خود ارائه دارد:

۱- فراگیر سازی یا اجتماعی سازی: عبارت است از فرآیند خلق مشارکت و تبادل تجارب و در نتیجه یکپارچه سازی و ایجاد دانش ضمنی در دریافت‌کننده دانش است.نظیر مدل‌های ذهنی، مهارت‌های فنی اشتراکی (دانش ضمنی به دانش ضمنی)

۲- بیرونی سازی عبارت است از فرآیند ایجاد دانش آشکار در اثر مدون سازی یافته‌های حاصل از دانش ضمنی توسط افراد دارای این دانش و الگوگیری از فرد دارای عملکرد برتر (از دانش ضمنی به دانش آشکار) می‌باشد.

۳- ترکیب کردن عبارت است از فرآیند حل مساله یا تصمیم‌گیری با روش انتقال تا سازماندهی مفاهیم و دانش‌های آشکار بصورت یک سیستم دانش (از دانش آشکار به دانش آشکار) در آید.

٤- درونی سازی عبارت است از فرآیند تجسم بخشیدن، به اجرا درآوردن و به‌کارگیری دانش آشکار برای تبدیل شدن به دانش ضمنی با یادگیری و تکرار مستمر (از دانش آشکار به دانش ضمنی)

به

از

| | دانش آشکار | دانش ضمنی |
|---|---|---|
| دانش ضمنی | بیرونی سازی | اجتماعی سازی |
| دانش آشکار | ترکیب کردن | درونی سازی |



## هیچ چیزی جای آموزش درست و لیاقت کارکنان را نمی‌گیرد

آیا تاکنون به این موضوع فکر کرده‌اید که چگونه نقش آموزش و لیاقت را در پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت برای مدیر نشان دهید؟ هیچ جای تعجب نیست که مسؤولین کنترل کیفیت، مشاوران و حسابرسان مدام اهمیت این موضوع را به دیگران گوشزد می‌نمایند. افرادی کار می‌کنند و در تولید نقش دارند بایستی از نظر تحصیلات، آموزش، مهارت‌ها و تجربه لیاقت لازم را داشته باشند. برای لایق بودن به دو چیز نیاز است: اول رسیدن به الزامات مورد نیاز کار و دوم معیار تعیین اینکه فردی که لیاقت رسیدن به الزامات را دارد.

اینکه فقط دستورالعمل دقیقی صادر کنم و یا اینکه متکی به تعهد افراد در انجام کار درست باشیم، نمی‌تواند ضامن اجرای درست الزامات کاری باشد.

### *داستان میمون‌های پارک شهر*

**در شهر، جشن بزرگی بر پا بود و همه مردم در آن شرکت داشتند. مسؤول پارک شهر دوست داشت در جشن شرکت کند اما نگران آب دادن نهال‌های جدید در پارک بود. لذا تصمیم گرفت از میمون‌های داخل پارک**

**کمک بگیرد. او به رئیس میمون‌ها گفت که خیلی برای پارک زحمت کشیده است و همه مردم منجمله شما از آن لذت می‌برید. می‌توانم خواهش کنم که امروز به جای من نهال‌ها را آب بدهید؟**

**آن‌ها با کمال میل قبول کردند. مسؤول پارک به آن‌ها شیلنگ و سطل آب داد و تاکید کرد که کارشان را خوب انجام دهند. مسؤول میمون‌ها به میمون‌های دیگر سفارش کرد که آب را هدر ندهند و اقتصادی عمل کنند. لذا از آن‌ها خواست قبل از اینکه نهال‌های جدید را آب بدهید آن‌ها را از خاک در بیاورید. اگر ریشه آن‌ها عمیق بود آب بیش‌تری بدهید و اگر ریشه آن‌ها سطحی بود آب کم‌تر مصرف کنید تا صرفه‌جویی کرده باشید.**

**فردی متوجه رفتار آن‌ها شد. پرسید چه کار می‌کنند. میمون‌ها پاسخ دادند که بر اساس دستور مافوق عمل می‌کنند. آن فرد گفت: " وقتی یک احمق می‌خواهد کار مفیدی انجام دهد قطعا ضرر می‌رساند ".**

**جمعبندی:**

قطعا میمون‌ها می‌خواستند کار درستی انجام دهند. لذا بر اساس دستور رئیس عمل کردند. رئیس هم سعی نکرد اطلاعات لازم را از مسؤول پارک بپرسد. آن‌ها حتی مصرف آب هر نهال را با ارزیابی مورد به مورد تعیین کردند. ولی از آنجایی‌که چون لیاقت انجام کار را نداشتند باعث خشکاندن نهال‌ها شدند.

نوشتن دستورالعمل و داشتن ابزار لازم، تعیین‌کننده انجام درست کار نیست. آموزش، لیاقت، شایستگی بایستی مدنظر باشد:

- فرد مسؤول بایستی لیاقت داشته باشد
- تعریف وظیفه الزامی است
- ابزارهای مناسب نیاز است

- توان انجام بایستی باشد
- نوع دستورالعمل یا آموزش مهم است
- مستندات بایستی شفاف باشند یا از مشاهدات کمک گرفته شود
- افراد بایستی معیارها را برای اجرای وظیفه بفهمند و نیاز به حضور مستقیم مسؤول نباشد
- آموزش مجدد داده شود.

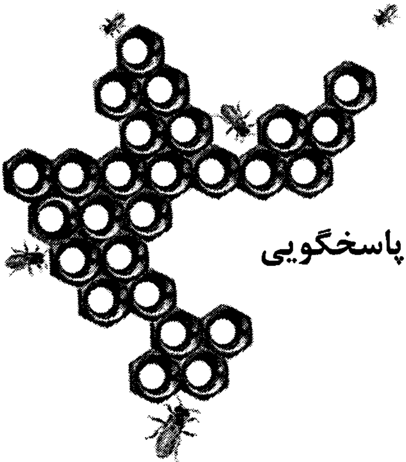
## داستان کارمند جدید

**خیلی خوب است که کارمند جدید آموزش دیده شود تا اینکه خودش در حین کار یاد بگیرد.**

**از یک مستخدم جدید هتل خواسته شد تا آسانسور را تمیز و گزارش نماید. بعد از اینکه تمام روز سپری شد، مستخدم مراجعه نکرد. فکر کردند که او از کار خوشش نیامده و رفته است. اما در آخر روز متوجه شدند که او داخل یکی از آسانسورها را تمیز می‌کند.**

**رئیس: شما تمام روز داشتید داخل این آسانسور را تمیز می‌کردید؟**

**مستخدم: بله آقا.این کار سختی است و هنور تمام نشد. می‌دونید که تعداد آسانسورها زیاد است. در هر طبقه دو تا و حتی زمانی هم آن‌ها در طبقه خود نیستند.**



## انتخاب و پاسخگویی

کسانی که قدرت دارند و مسؤول کاری هستند بایستی نشان دهند که به وظیفه خود عمل می‌کنند. پاسخگویی در رابطه با قبول مسؤولیت برای انجام کار و دستاورد حاصل از آن است. وقتی قول می‌دهید کاری انجام دهید و به نتیجه برسانید، بایستی دستاورد خوب و بد را بپذیرید. پذیرش مسؤولیت کار برای دیگران احترام به تعهدات، انتظارات و الزامات است. به‌عنوان نمونه پاسخگویی در این موارد صورت می‌گیرد: انجام وظایف، روش‌های تصمیم‌گیری در کار، تعهد به کار، اقدام تا حصول نتیجه، اعلام پایان کار، واکنش فوری به پیام‌ها، پذیرش زمانبندی برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی به مردم و مسؤولین.

- به‌عنوان مدیر آیا تاکنون علیرغم تلاش‌های خالصانه خود با افرادی مواجه شده‌اید که به هیچ عنوان راضی نیستند به خودشان کمک کنند؟
- آیا تاکنون فکر کردید که مدیریت برای شما زود است؟
- آیا تاکنون فکر کردید که علیرغم بازخورد از همکاران، هنوز اشکالاتی زیادی دارید؟

- آیا با توجه به اینکه کتاب‌های زیادی در زمینه مدیریت مطالعه کردید باز هم در این زمینه با مشکل روبرو هستید؟

اگر پاسخ شما به سؤالات بالا مثبت باشد به این داستان توجه کنید

## داستان پل

موضوع مدیریت در یک شب مهتابی به چالش کشیده شد. فردی تنها، در یک شب مهتابی از روی پلی می‌گذشت. او مردی را می‌بیند که شبیه او لباس پوشیده بطرف او می‌آید. فکر می‌کند که می‌خواهد با او دست بدهد اما مرد انتهای یک طناب را در داشت و بقیه طناب را به دور خود پیچیده بود و از او خواست که سر طناب را محکم بگیرد و خودش را از پل به طرف پایین پرت کرد و فریاد می‌زد که طناب را محکم بگیرید. مرد بین زمین و آسمان معلق بود. او با تمام توان طناب را محکم گرفته بود. پرسید چه کار می‌کنید؟ مرد جواب داد فقط طناب را محکم بگیرید. ولی او نمی‌توانست این کار را بکند چون وزن مرد زیاد بود. چرا این کار را می‌کنید؟ مرد جواب داد تو مسؤولیت داری. او پاسخ داد که من دنبال این مسؤولیت نبوده‌ام. مرد جواب داد در هر صورت اگر ول کنید من می‌میرم. او به اطراف نگاه کرد و دنبال کمک بود اما هیچ کس در اطراف نبود. او طناب را به دور کمرش بست.

مجددا پرسید چرا این کار را می‌کنید؟ منظورت چیست؟ مرد جواب داد زندگی من در دست توست. زمان می‌گذشت و او خسته شده بود. چیزی به فکرش رسید فکر کرد که اگر مرد کمک کند او طناب را بالا خواهد کشید. اما مرد، علاقه‌ای برای همکاری نداشت. او پرسید تو نمی‌خواهی کمک کنی تا نجات پیدا کنی؟ من به تنهایی نمی‌توانم تو را نجات دهم و بیش از این هم توان تحمل وزنت را ندارم؟ مرد پاسخ داد تحمل کن. اگر

**ول کنید من سقوط می‌کنم. زمان تصمیم‌گیری رسید، او گفت گوش کن من نمی‌توانم برای مرگ و زندگی تو تصمیم بگیرم، تو خودت باید تصمیم بگیری. اگر تو بخواهی من کمک خواهم کرد در غیر این صورت من به تنهایی نمی‌توانم کمک کنم و خودت بایستی انتخاب کنی که بمانی یا بروی.**

**مرد با ترس گفت: چه می‌گویید؟ من می‌گویم که خودت باید فکر کنی و تصمیم بگیری که کدام راه را انتخاب کنی من کمک می‌کنم در صورتی‌که تو بخواهی.**

**مرد گفت: منظورت چیست؟ تو اینقدر بی‌فکر نیستی. تو مسؤولیت داری چه چیزی بدتر از این که بگذارید کسی بمیرد؟**

**او کمی صبر کرد اما مرد هیچ همتی نکرد.**

**مرد گفت که من نظر تو را می‌پذیریم و بالاخره دست خود را آزاد کرد.**

**جمعبندی:**

ما نمی‌توانیم به جای مردم کار کنیم و در عین حال مدیریت کنیم. هر کسی بایستی کار خودش را انجام دهد و در برابر آن مسؤولیت داشته باشد. مدیریت در برابر دیگران پاسخگوست اما مسؤولیت همه کارها را ندارد. شاید از مدیریت این انتظار باشد که کاری کند مردم کار جمعی را یاد بگیرند، اخلاقی باشند و در کار بهره وری داشته باشند، اما برای مدیریت شناخت و پاسخگویی به این موضوعات مهم است که چرا مردم کار جمعی نمی‌کنند، اخلاقیات کار را رعایت نمی‌کنند و یا بهره وری ندارند. اگر مردم را آماده این گونه کارها نمی‌کنیم بایستی پاسخگو باشیم.

- مدیریت وصل کردن خودمان به دیگران نیست و اینکه آنقدر کاریز ما داشته باشیم که آن‌ها از ما پیروی کنند. مدیریت توجه به تفاوت‌هاست و اینکه بخواهیم و بتوانیم فکر کنیم و تفکرات خود را ارائه دهیم.
- مدیریت تحمل عقاید دیگران است و فقط یاد گرفتن مدیریت از کتاب‌های درسی نیست
- مدیریت انتخاب است. بحث یک راه‌حل قطعی و کامل نیست. موضوع، انتخاب‌های سخت و دشوار است. این انتخاب‌ها ممکن است ما را به اهداف مان برساند.این اهداف می‌تواند شخصی یا سازمانی باشد. بعضی مواقع اهداف برای ما روشن نیست و ما دنبال روشن شدن این موضوع هستیم. لذا بایستی در این زمینه شفاف عمل کنیم.

## داستان انتخاب و پاسخگویی

**می‌گویند پدری به پسر بداخلاق خود یک جعبه میخ و یک چکش داد و گفت هر وقت عصبانی شدی یک میخ به دیوار بکوب. در روز اول او ۲۷ میخ به دیوار کوبید. به مرور تعداد میخ‌ها کم شد. او متوجه شد که کم کم بر عصبانیت خود مسلط شده است و نیازی نداشت که میخ بیش‌تری بکوبد. وقتی موضوع را به پدرش گفت او پیشنهاد کرد به تعداد روزهایی که عصبانیت خود را کنترل می‌کند هر روز یک میخ از دیوار بکشد. روزها گذشت و همه میخ‌ها کشیده شد. پدر پسرش را به نزدیک دیوار آورد و گفت شما کار مهمی انجام دادید اما نگاه کنید چه تعداد سوراخ در روی دیوار ایجاد شده است. وقتی چیزی را با عصبانیت می‌گویید مثل این میخ باعث جراحت می‌شوید. اگر چاقویی به کسی فرو کنید و معذرت بخواهید آن جراحت همچنان باقی خواهد ماند. زخم زبان مثل جراحت فیزیکی، بد است.**



# انسان به چالش نیاز دارد

## *داستان ژاپنی‌ها و ماهی*

ژاپنی‌ها ماهی تازه را دوست دارند. از آنجایی‌که در سواحل ژاپـن مـاهی ندارد. ماهیگیران مجبورند از فواصل دورتر ماهی بگیرند. لذا مـاهی تـازه به‌دست مردم نمی‌رسد. برای حل این موضوع، ماهیگیران در داخل کشتی سردخانه تعبیه کردند و ماهی‌ها را یخ زده به بازار می‌آورند. که این کـار برای ذائقه ژاپنی‌ها مناسب نیست.

از طرفی قیمت ماهی یخ زده پایین است و این به نفع مـاهیگیران نیـست. برای حل این موضوع آن‌ها ماهی‌ها را پس از صید در تانک مـی‌ریزنـد و یک کوسه کوچک هم در تانک می‌اندازند تـا ایـن کوسـه باعـث شـوند ماهی‌ها مدام در حرکت باشند. لذا با این کار ماهی‌ها سالم و تازه به بازار می‌رسند و ماهیگیران هم از نظر اقتصادی وضع بهتری پیدا می‌کنند.

### ◄ نتیجه‌گیری اخلاقی:

اگر شما مدام با چالش روبرو باشید سرحال خواهید بود. چون چالش باعث می‌شود با انرژی و پرتحرک دنبال راه‌حل‌های جدید باشید. بجای اینکه از آن فرار کنید به طرف آن می‌روید و با آن درگیر می‌شوید. کارها را به تاخیر نمی‌اندازید. چنانچه چالش بزرگ باشد خسته نخواهید شد.

### ◄ عبارات کوتاه:

**از آهسته رفتن نترس از ایستادن بترس.**

*مثل چینی*

○○○○○

**رمز سلامتی داشتن کمی هیجان به جای یکنواختی است.**

*ویکتورفرانکل*

○○○○○

**حرکت و هیجان به جسم نیرو می‌بخشد و روح را سرزنده می‌کند.**

*حضرت محمد (ص)*

○○○○○

**کسی که دو روزش مساوی باشد ضرر کرده است.**

*امام علی (ع)*

○○○○○

**ضعف فرساینده زندگی و مقاومت سازنده آن است.**

*ویلیام جیمز*

### ◄ جمعبندی:

اگر به بیل این وسیله ساده کشاورزی دقت کنید، می‌بینید قسمتی که دائما با زمین تماس دارد ساییده شده و رنگ روشن‌تری نسبت به سایر قسمت‌ها دارد. جسم و روح انسان هم بدین گونه است هر چه بیش‌تر تلاش کنیم و از خود فعالیت و تحرک نشان دهیم به همان اندازه سرزنده‌تر خواهیم بود.

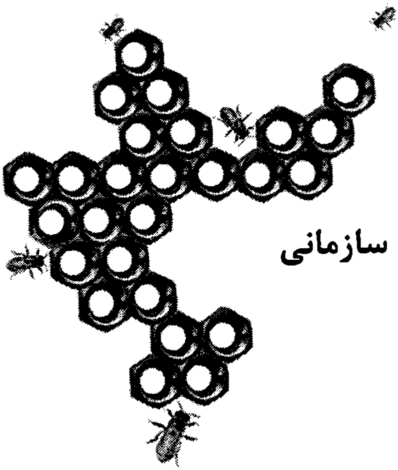
پیغمبر اکرم (ص) فرمودند: حرکت و هیجان به جسم نیرو می‌بخشد.

امروز علم روان‌شناسی بیکاری و بی‌عاری را عارضه‌ای تلقی می‌کند که یا به مرگ زودرس می‌انجامد یا دلمردگی به همراه دارد.

برای درک بهتر به این گفته نایتین گل توجه کنید ". در مسافرت به گینه نو، متوجه شدم مرجان‌های وسط دریا بسیار کم رنگ و بی‌تحرک هستند اما مرجان‌های نقاط پر تلاطم دریا، بسیار درخشان و شفافند. مرجان‌های محل آرام درگیر هیچ نوع چالشی در زندگی خود نیستند. در حالی‌که مرجان‌های در معرض امواج دریا مدام با چالش روبرو هستند و جلای بهتری دارند.

## داستان پیرزن و جوان

**می‌گویند زنی سالخورده به جوانی برخورد. جوان از او سراغ جایی را گرفت. پیرزن پیشنهاد کرد که او را همراهی کند. پیرزن در راه رفتن مشکل داشت اما با نیروی فوق‌العاده راه می‌رفت. پس از رسیدن به مقصد جوان از او تشکر کرد. اما پیرزن گفت لازم به تشکر نیست. من باید از شما تشکر کنم. چون به من ثابت کردی که هنوز می‌توانم کار مثبتی انجام دهم.**



# نگاه زشت سازمانی

این داستان نیست بلکه نمونه‌ای از یک نگاه زشت در سازمان‌ها است که نوعا در مدیریت انسانی اتخاذ می‌شود و توان و خلاقیت افراد را از بین می‌برد.

***ده روش از بین بردن خلاقیت، رهبری، رشد و توسعه، ابتکار و انگیزه***

۱- همیشه وانمود می‌کند که بیش‌تر از سایرین می‌داند

۲- افراد را وادار به حضور و غیاب می‌کنند

۳- کار افراد را روزانه چک می‌کنند

٤- افراد متخصص را به کارهای روزمره وا می‌دارند

٥- بین واحدهای سازمانی ضوابط و مقررات می‌گذارند

٦- با کارمندان هیچ صحبتی ندارند مگر در مواردی که می‌خواهند وظایف جدید محول کنند یا زمان انجام کار را کوتاه کنند و بودجه را کاهش دهند.

۷- جلسات زیادی می گذارند

۸- روی بودجه تاکید زیادی می‌کنند

۹- سخت افزار زیادی می‌خرند

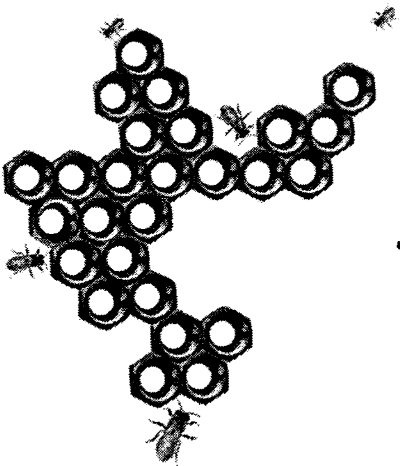
۱۰- برای هر ایده جدید ؛ دنبال مستندات، گزارشات و مکتوبات مفصل هستند.

**عبارات نابودکننده موفقیت**

- کار من نیست
- مشکل من نیست
- هر که دوست دارد انجام دهد
- هرگز به جایی نمی‌رسید
- قبلا این کار را کردیم
- همیشه همینطور انجام می‌شود
- بعضی مواقع بایستی از قانون تخطی کرد
- به من چه دیگران چه فکری می‌کنند
- کمک نمی‌خواهم
- چیزهایی را که بایستی بدانم، می‌دانم
- شایعه شده است که...
- آیا این جوک را شنیدید
- به من ربطی ندارد
- وظیفه‌ام را انجام می‌دهم
- فقط ساعت اداری کار می‌کنم
- هر چه پول بدی آش می‌خوری
- زیاد پول نمی‌دهند
- من به این کارها کاری ندارم
- برو به رئیس بگو
- سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بنند
- موش تو سوراخ نمی‌ره جارو به دمش بسته

**وجود موارد زیر در سازمان‌ها نشان از تعارض دارد**

- گزارش مبنی بر وجود مشکل در سازمان
- رعایت نکردن زمانبندی، کامل نبودن کار، ضعیف بودن کار
- سکوت در جلسات
- با فاصله نشستن در جلسات
- وجود علایم غیر کلامی در هنگام صحبت همکاران
- رد شدن از کنار هم بدون اعتنا
- اطلاع‌رسانی نکردن از روی تعمد
- برنامه‌ریزی، زمانی که همکار در اداره نیست
- صحبت کردن بصورت کنایه
- اتهام زدن به دیگران



## مواظب عادت‌های بد خود باشید

می‌گویند عادت در ابتداء مسافر است بعد میهمان و در آخر صاحبخانه. فردی که نهایت کوشش خود را در شناخت از خود به کار می‌برد، دیگر شخص قبلی نیست. سعی کنید عیوب خود را بشناسید. و به مضرات آن پی ببرید و بی‌غرضانه آن را در جلوی چشم خود مجسم کنید. برای رفع آن سعی و تلاش کنید. آن‌ها را یادداشت کنید سعی کنید محاسن و معایب خود را بنویسید. رفع معایب را با خود تکرار کنید و تلقین رفع معایب بسیار کارساز است. البته همزمان تمرکز بر خصلت‌های خوب روحیه بخش می‌باشد.

***داستان ادیسون***

**این داستان مربوط به ادیسون می‌شود که در هنگام استخدام نیرو آن‌ها را به نهار دعوت می‌کرد و نحوه نهار خوردن آن‌ها را نگاه می‌کرد.**
**کسانی که سوپ خود را قبل از ریختن نمک مزه کردند آن‌ها را به‌راحتی از لیست خارج نمی‌کرد، و از آن‌ها مصاحبه می‌گرفت. اما کسانی که قبل از اینکه سوپ را مزه کنند به آن نمک می‌زدند ارزش استخدام را نداشتند.**

**چرا ادیسون اینگونه افراد را استخدام نمی‌کرد؟ او معتقد بود که این افراد با نقاب به زندگی نگاه می‌کنند. آن‌ها فرضیه‌های زیادی درباره امکان وجود یا عدم وجود چیزها دارند..**

**کنایه:**

در آینده چنانچه توسط مدیر به نهار دعوت شدید. قبل از مزه کردن غذا از نمک استفاده نکنید.

**عبارات کوتاه:**

**مرکز ثقل خود را به درون خویش منتقل کنید**
**آنگاه در آرامش مطلق فرو خواهید رفت.**

*کارل هورنای*

○○○○○

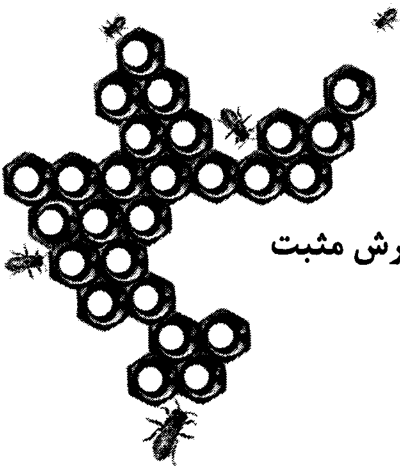
**هیچ منظره‌ای عبرت‌انگیزتر و مفیدتر از این نیست**
**که افکار و اعمال خود را تماشا کنیم.**

*مطیع‌الدوله حجازی*

**جمعبندی:**

اخیرا فیلمی از تولیدات داخل کشور را با نام " کتاب قانون " دیدم. قسمتی‌هایی از این فیلم نمونه‌ای از اقشار جامعه را نشان می‌دهد که با نقاب به زندگی نگاه می‌کنند و حاضر نیستند این نقاب را کنار بزنند.

کسانی که با نقاب به زندگی نگاه می‌کنند، هیچ کس جز خودشان را نمی‌بینند، راه را از چاه تشخیص نمی‌دهند. این افراد تنها بر اساس نظرات خود کار انجام می‌دهند و عموما فرضیات آن‌ها غلط است. مدیریت بدون شناخت از مجموعه و افراد امکان پذیر نیست. چگونه می‌شود کار را واگذار کرد بدون اینکه از توان افراد اطلاع داشت. چگونه می‌شود برنامه‌ریزی کرد بدون اینکه از آمار و اطلاعات استفاده شود. مسلما در این شرایط نظرات شخص بر اوضاع حاکم می‌شود و نابسامانی ایجاد می‌گردد.



## نگرش مثبت

می‌گویند نگرش مثبت همه چیز است. بزرگی کوه یخ چقدر است؟ معمولاً ۱۰ ٪ کوه یخ بیرون از آب است و برای ما قابل رویت است و ۹۰ ٪ آن زیر آب است و قابل رویت نیست. فقط ۱۰ ٪ خصوصیات ظاهری افراد را دانش و مهارت تشکیل می‌دهد درحالی که ۹۰ ٪ خصوصیات ناشناخته افراد مثل انگیزش، نگرش، اخلاقیات و اعتقادات پنهان هستند و نقش بسیار مهمی در زندگی ایفا می‌کنند. بعد از انقلاب اسلامی ایران، رهبر کبیر انقلاب در یکی از سخنان خود خطاب به مردم فرمودند که " ما می‌توانیم ". من می‌خواهم نگرش " ما می‌توانیم " را به صورت زیر برایتان بازگو کنم:

- ما هر کاری را می‌توانیم انجام دهیم اما نه یک دفعه
- ما هر کاری را می‌توانیم انجام دهیم اگر که به قدر کافی مهم باشد
- ما هر کاری را می‌توانیم انجام دهیم اما ممکن است نتوانیم در همه زمینه‌ها بهترین باشم
- ما هر کاری را می‌توانیم انجام دهیم اما محدودیت وجود خواهد داشت
- ما هرکاری را می‌توانیم انجام دهیم اما نیاز به کمک داریم

## داستان دست زدن و تشویق کردن

پسر بچه‌ای همراه دوستانش قرار بود برای بازی در نمایشنامه‌ای تست دهد. مادر او بسیار نگران بود که چه اتفاقی می‌افتد اگر قبول نشود. روز برگزاری تست مادر دنبال بچه‌اش رفت. پسربچه با خوشحالی به طرف مادر دوید و گفت حدس بزن چه اتفاقی افتاده و بعد مطالبی گفت که برای همه ما درس است.

" من انتخاب شده‌ام تا در جمع تشویق کنندگان باشم و دوستانم را تشویق کنم "

## داستان راهب و مسافر

روزی مسافری از محلی به محل دیگر می‌رفت. در مسیر راهبی را دید سلام کرد و گفت: من از روستای جنگلی به روستایی در دشت می‌روم. می‌توانی بگویی چگونه مردمی هستند؟

راهب: نظرت درمورد روستای قبلی چیست؟

مسافر: خیلی بد. راستش را بخواهید. خوشم نیامد، خونگرم نیستند. هیچ وقت احساس نکردم که جزء آن‌ها هستم. از بیگانه خوششان نمی‌آید. حال بگویید مردم روستای دشت چگونه هستند.

راهب: متاسفم. فکر می‌کنم شما همان شرایط را تجربه خواهید کرد.

مدتی بعد مسافر دیگری از راه رسید و از راهب همان سؤال را پرسید.

راهب: مجددا پرسید نظرت در مورد مردم روستای قبلی چیست

مسافر دوم: تجربه خوبی بود. دوست داشتم بیش‌تر در آنجا بمانم. آن‌ها فکر می‌کردند من از آن‌ها هستم. خیلی مهربان بودند. از من خوب پذیرایی کردند. حال بگو مردم روستای دشت چگونه هستند؟

راهب: فکر می‌کنم مثل روستای قبلی باشند. روز خوبی داشته باشید.

## داستان دختر بچه

دختر بچه‌ای هر روز پیاده به مدرسه می‌رفت. در یکی از روزها که به مدرسه می‌رفت هوا ابری بود. بعد از ظهر آن روز باد و بوران همراه با صاعقه سر گرفت.

مادر بچه نگران شد که در این اوضاع و احوال دخترش پیاده به خانه می‌آید و احتمال اینکه بترسد و یا صاعقه به او صدمه بزند زیاد است. خیلی نگران شد و سوار ماشین شد تا در مسیر او را ببیند.

دخترش را دید که تنهاست اما با هر برقی که در آسمان ظاهر می‌شود او می‌ایستد و به آسمان نگاه می‌کند و می‌خندد. این کار بارها تکرار شد وقتی مادر به او رسید، شیشه ماشین را پایین کشید و او را صدا کرد.

مادر: چه کار می‌کنی. چرا می‌ایستی و به آسمان نگاه می‌کنی

بچه: دارم سعی می‌کنم ژست بگیرم چون خداوند دارد از من عکس می‌گیرد.

**○ نتیجه‌گیری اخلاقی:**

با طوفان‌های زندگی مقابله کن و در عین حال لبخند بزن.

**○ عبارات کوتاه:**

**تفکر مثبت، بذری است برای کارهای مثبت.**

○○

**اگر از چیزی خوشت نمی‌آید آن را تغییر دهید. اگر نمی‌توانید، سعی کنید نگرش خود را تغییر دهید و اعتراض نکنید.**

○○

**مهم‌ترین تغییر قابل توجه در زندگی ما تغییر در نگرش است. نگرش درست منجر به اقدام درست می‌شود.**

○○

**چنانچه واقعا بخواهید شاد باشید**

**هیچ کس جلو دار شما نیست.**

○○

**توجه به قسمت‌های پر یا خالی لیوان به شما بستگی دارد.**

○○

**برای هر کاری بهترین روش وجود دارد**

**سعی کنید دنبالش باشید.**

○○

**نگرش مثبت مقصد نیست، روش زندگی است.**

○○

**کسی که مثبت فکر می‌کند، نادیده‌ها را می‌بیند،**

**به غیر ممکن‌ها می‌رسد**

**و غیر قابل دسترس‌ها را احساس می‌کند.**

○○

**انسان مطمئن از خود، اعتماد دیگران را جلب می‌کند.**

○○

**شما همانقدر پیشرفت می‌کنید که می‌توانید.**

○○

**بزرگ‌ترین اشتباه همه، اجتناب از شرایطی است**

**که ممکن است مرتکب اشتباه شوند.**

○○

**زندگی ما بازتاب نگرش‌های ماست.**

○○

**هیچ کس شکست نمی‌خورد چنانچه حداکثر تلاش خود را بکند.**

○○

**دیر یا زود کسانی پیروز می‌شوند که فکر می‌کنند می‌توانند**

○○

**یک نگرش خلاق انرژی برای رشد و توسعه است.**

○○

**یا راه را پیدا می‌کنم یا اینکه ایجاد می‌کنم.**

○○

**ببخش تا بخشیده شوید.**

○○○○○



## این کتاب نزد شماست با آن چه می‌کنید؟

بستگی دارد...

- یک دستکش بوکس در دست من ۵۰ هزار تومان ارزش خواهد داشت در حالی‌که این دستکش در دست‌های محمد علی کلی ٤ میلیون دلار می‌ارزد.

بستگی دارد دست چه کسی است.

- یک راکت تنیس در دست من شاید ارزشی نداشته باشد در حالی‌که این راکت در دست اندریا آغاسی میلیون‌ها دلار ارزش دارد.

بستگی دارد دست چه کسی است.

- یک عصا در دست من برای راندن وحوش است در حالی‌که این عصا در دست موسی جزئی از معجزه است و دریا را می‌شکافد

بستگی دارد دست چه کسی است.

- یک تیر کمان در دست من اسباب بازی است در حالی‌که این تیرکمان در دست داود نبی یک اسلحه تاریخ ساز است.

بستگی دارد دست چه کسی است.

- یک انگشتر در دست من ارزش ندارد در حالی‌که این انگشتر در دست علی(ع) انسانی‌ترین حرکت را در تاریخ رقم می‌زند.

بستگی دارد دست چه کسی است.

- این پیام نزد شماست. با آن چه می‌کشید

بستگی دارد دست چه کسی باشد

## مآخذ

- کیهان نیا – راز موفقیت در بازار کار – چاپ سوم
- کونوسوکی ماتسو شیتا – ترجمه دکتر محمد علی طوسی – نه برای لقمه‌ای نان (به آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت)
- ابوالفضل صادق پور – مجموعه مقالات مباحثی در مهندسی اجتماع – مرکز آموزش مدیریت دولتی
- پال هرسی و کنت بلانچارد – ترجمه دکتر علی علاقه‌مند – مدیریت رفتار سازمانی – کاربرد منابع سازمانی
- کیت دیویس و جان نیواستورم – ترجمه محمد علی طوسی – رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)
- دکتر علی رضاییان – مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) –چاپ سوم
- استیفن رابینز – ترجمه دکتر قاسم کبیری – مبانی رفتار سازمانی
- استیفن م.ر.کووی – سرعت اعتماد – ترجمه رضوان صوفی نژاد
- دکتر محمود قربانی – سید ابراهیم میرخورسندی – فنون مدیریت جلسات اثر بخش

www.mgtsolution.com
www.businessballs.htm
www.buzzle.com
www.management paradise.com
www.slideworld.com
www.slideshare.com
www.knowledgebase-script.com
www.teachingvalue.com
www.hekayataye-modiriati.jpg
www.ashokkarania.com
www.mgmtsories.com
www.creatingthe2iseentury.org
www.bukisa.com
www.kidsandguns.irg
www.co-intelligence.org
www.fairy-tales-business.blogspot.com
www.101zenstories.com
www.humannresources.about.com
www.mangement-issue.com
- Malcolm gladweel.blink: he power of thinking without thinking
-erik weihenmayer and paul stolz the adversity advantage: turning every struggles into every greatness